



Revista **Académica**

Comité Editorial

Dr. Anselmo Torres Arismendi
Dra. Olga María Salinas Ávila
Dra. Hortencia Flores Sánchez
Dr. Luis Alberto Rodríguez Torres
Dra. Meslany Puentes Suárez
Dra. Ofmara Zúñiga Hernández.
Dra. María Alejandra Terrazas Meraz
Dr. Rafael Campos Hernández



Editorial

En un mundo cada vez más complejo y exigente, la educación se erige como un pilar fundamental para el desarrollo integral de las personas. La formación de maestros, en particular, adquiere una relevancia innegable, ya que estos profesionales son los encargados de guiar a las nuevas generaciones en su camino hacia el conocimiento y la construcción de una sociedad más justa y equitativa. La educación científica y emocional del joven adolescente se presenta como uno de los grandes desafíos de nuestra época. La adolescencia es una etapa crucial en el desarrollo humano, caracterizada por profundos cambios físicos, cognitivos y emocionales. En este contexto, resulta imprescindible que los docentes estén preparados para brindar a sus estudiantes un acompañamiento integral que les permita desarrollar sus capacidades intelectuales, sociales y emocionales.

A continuación, se presentan algunos de los temas que serán abordados en esta edición de nuestra revista institucional:

- ▶ La contextualización en la enseñanza de la matemática: Se analizarán las diferentes estrategias para fomentar el aprendizaje significativo de las matemáticas en los estudiantes de educación media. Se destacará la importancia de desarrollar estrategias metodológicas innovadoras, lúdicas y tecnológicas
- ▶ La enseñanza del inglés: Se explorarán los desafíos las diversas metodologías y recursos didácticos para la enseñanza del inglés como lengua extranjera. Se enfatizará la importancia de promover la comunicación oral y escrita en contextos auténticos y de desarrollar las cuatro habilidades lingüísticas: escuchar, hablar, leer y escribir que lleven a un mejor nivel en el estudiante.
- ▶ Los programas institucionales de mejora escolar: Se analizarán las diferentes iniciativas que las instituciones educativas implementan para mejorar la calidad de la educación. Se destacará la importancia de tener una visión compartida que

Universidad Yaan. Año 2, Número especial septiembre de 2024, es una revista electrónica semestral editada por SIGE-Soluciones de Innovación y Gestión Educativa SC., Calle Primera 319, Col. Lomas Oriente, C.P. 79084, universidadyaan.mx, Editor responsable: SIGE-Soluciones de Innovación y Gestión Educativa SC. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: No. 04-2023-061614432800-102, por ser otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor, ISSN: 2992-7323. Las opiniones expresadas por quienes colaboran en los trabajos publicados no reflejan necesariamente la postura de la institución.

genere compromiso y responsabilidad en la mejora de los centros escolares.

- ▶ La educación digital y la cultura del día de muertos: Se explorará el impacto de las tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje específicamente en emigrar manifestaciones del día de muertos en una comunidad de la sierra. Se analizarán las oportunidades y los desafíos que plantea la integración una tradición de día de muertos a un ámbito de las TIC y se discutirá la importancia de desarrollar una ciudadanía que lleva la cultura al mundo digital en forma responsable.
- ▶ El acompañamiento pedagógico: Se analizará el papel del acompañamiento pedagógico en el desarrollo profesional docente. Se destacará la importancia de que el acompañante esté dentro de las aulas y a través del diálogo profesional, la toma de acuerdos y una evaluación sistemática y formativa, construir un ambiente de reflexión y compromiso mutuo, conformando una comunidad de aprendizaje y colaboración.
- ▶ Problemas de convivencia escolar entre adolescentes: Se analiza una experiencia en la confrontación de conflictos escolares y crear dinámicas escolares sanas que lleven a una convivencia adecuada en la comunidad educativa.
- ▶ La innovación institucional y la productividad: Se explorarán las diferentes estrategias para fomentar la innovación institucional y mejorar la productividad en las escuelas. Se destacará la importancia de un plan de negocios que permita consolidar a una institución educativa de nivel superior.

Invitamos a todos los miembros de nuestra comunidad educativa a participar activamente en este espacio de reflexión y debate. A través de los artículos que se presentan en esta revista, esperamos contribuir al enriquecimiento del quehacer educativo y a la formación de profesionales cada vez más competentes y comprometidos con su labor. Los exhortamos a aprovechar esta oportunidad para actualizar sus conocimientos y a poner en práctica las ideas que se presentan en esta publicación. Juntos, podemos construir una educación de calidad que prepare a nuestros estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro en México.

Rafael Campos Hernández



Contenido

Las matemáticas contextualizadas. El reto del acompañamiento pedagógico desde la función directiva	6
El rezago escolar de la lengua extranjera inglés en secundaria	19
Una mirada a la gestión escolar desde el Programa Escolar de Mejora (PEM)	34
Educación, digitalidad y patrimonio cultural. “Los Seremos” en tiempos de COVID-19	49
El acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica docente: desde una evaluación sistemática	62
Experiencias subjetivas para afrontar problemas de convivencia escolar entre adolescentes: Un estudio de caso.	75
Fortalecimiento Institucional a través de la Innovación: un Plan de Negocio en el CEEES	88

Las matemáticas contextualizadas. El reto del acompañamiento pedagógico desde la función directiva

Autor: Jaime Ávila Flores

Resumen

El objetivo general para esta indagación consistió en analizar el acompañamiento pedagógico desde la gestión directiva respecto a la contextualización de las matemáticas, ya que se ha observado que existe la enorme necesidad por parte de los docentes de esta asignatura, de fortalecer su práctica académica, sobre todo en el manejo de estrategias metodológicas innovadoras, lúdicas y tecnológicas, que apoyen a los estudiantes de secundaria a enfrentarse a las dificultades que tienen para relacionar las matemáticas que aprenden en la escuela y el impacto que pueden tener en su vida cotidiana para la resolución de problemas prácticos.

Palabras clave: Enseñanza, aprendizaje, factores incluyentes, bajo rendimiento académico, estrategias.

INTRODUCCIÓN

Existen actualmente instituciones educativas en donde aún se practica la enseñanza matemática bajo un enfoque tradicionalista, es común observar a maestros realizar procesos académicos con una carga de actividades principalmente mecanizadas, aburridas y poco creativas, generando un impacto negativo y de rechazo de los estudiantes hacia este tipo de actividades pedagógicas. Por esa razón es indudable analizar algunos factores como la comprensión, la concentración, el planteo y solución de algún problema matemático, y esto se refleja en ocasiones en el bajo nivel de aprovechamiento académico.

La enseñanza de las matemáticas no consiste solamente en la pura transmisión de un conocimiento fijo y acabado, sino que debe fomentar la curiosidad y actitud por aprenderlas, ya que constituye una herramienta que proporciona habilidades, destrezas y un pensamiento lógico que permite a los educandos tener un buen desempeño en la resolución de problemas contextualizados. Posada y Godino, (2017), citado en (Berrocal, 2022) “señalan que es necesario que los docentes adopten una actitud autocrítica y reflexiva sobre el modo de enseñar, con la finalidad de identificar los puntos donde se pueden incluir cambios, a fin de conseguir una mejora gradual de la enseñanza.” Dentro de los condicionantes personales que motivaron a elegir esta indagación es que se ha observado la importancia que tienen las matemáticas contextualizadas para la vida cotidiana, ya que a través de estas los alumnos pueden favorecer el desarrollo de habilidades para el análisis y síntesis de información.

Además, permite el progreso de habilidades cognitivas y de socialización, garantizando firmeza en sus fundamentos matemáticos y confianza en los procedimientos utilizados en la resolución de problemas.

Considerando lo anterior, esta investigación se realizó en una Escuela Secundaria Técnica de la ciudad de Chihuahua, la cual cuenta con una infraestructura y un equipamiento óptimo para el proceso de enseñanza aprendizaje, además tiene áreas de esparcimiento para los alumnos, actualmente la población estudiantil que atiende la escuela es de aproximadamente 600 estudiantes y una planta de 53 empleados bajo una organización escolar completa. Y al igual que varias escuelas del país tiene problemas relacionados a la enseñanza y aprendizaje de las matemáticas contextualizadas. El objetivo general de esta investigación buscó el análisis y la reflexión acerca del acompañamiento académico desde la gestión directiva respecto a la contextualización de las matemáticas. Apoyándose primordialmente en el marco teórico, el cual es considerado como un elemento sustancial en esta actividad pedagógica, ya que proporciona un sistema de conceptos que guían la comprensión y análisis del fenómeno estudiado, ayudando al investigador a encontrar los antecedentes y los referentes teóricos que sustentan esta ciencia.

Por lo tanto, la ruta metodología implementada, seccionada en, exposición de conocimientos, teorías enfoques, métodos, paradigmas, procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información, sirvieron para fundamentar y explicar los antecedentes y por lo tanto darles la debida

interpretación. Además, se reflexionó sobre las limitaciones que se observaron y que arrojaron los resultados en este proceso pedagógico, lo cual, tiene relación con la preparación académica de algunos docentes de matemáticas, además de la apatía por recibir actualización pedagógica y el poco interés por modificar su práctica docente. Por otra parte, para esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo. Según (Piña, 2023) La investigación cualitativa permite redescubrir al ser social y su relación con las prácticas sociales y la explicación de la misma. Así mismo, se recopiló y analizó datos obtenidos mediante la utilización de encuestas, entrevistas, diarios de campo, así como información de alumnos, maestros y padres de familia a través de documentos institucionales y registros académicos. Según (Espinoza, 2020) El enfoque cualitativo se caracteriza por el valor que le da el investigador al fenómeno estudiado, ya que todo acontecimiento se convierte en una acción confiable desde la subjetividad del investigador, por ende, la necesidad del rigor científico, cumpliendo con las normas científicas que le den la validez a la investigación.

MARCO TEÓRICO

Es inaplazable la necesidad de considerar dentro de esta investigación, los diferentes fundamentos teóricos que justifiquen, orienten y contribuyan al perfeccionamiento del proceso de enseñanza de las matemáticas en la vida académica de los alumnos, destacando dentro de sus elementos esenciales la lógica, la intuición, el análisis y la construcción. Esta ciencia estudia las cantidades, los entes abstractos y sus relaciones, además de ser una herramienta

que ayuda al desarrollo del pensamiento lógico (inductivo-deductivo), mediante el perfeccionamiento de la abstracción y/o conceptualización de la realidad a través del razonamiento. Desafortunadamente uno de los problemas principales del bajo nivel de aprendizaje matemático además del rechazo de los alumnos, es la manera como se ha venido enseñando, Según (Meza, 2024) “las matemáticas se distinguen por su aparente precisión y el complejo lenguaje que emplean, que abarca tanto representaciones gráficas como simbólicas. Estas disciplinas se apoyan en un formalismo que puede resultar complicado para los educandos”. Según (Guerrero, 2024) los desafíos que enfrentan los estudiantes, pueden ser las posibles causantes del bajo desempeño en matemáticas, entre los que se encuentran los factores personales, familiares y pedagógicos, las estrategias de enseñanza tradicionales que como un objeto de conocimiento no acepta cuestionamientos, experimentación, ni manejo de alternativas de relación con la vida cotidiana de los estudiantes. Para (Castro, 2022) “las matemáticas desde la antigüedad han provocado en el alumnado escenas de nerviosismo e impotencia al no ser comprendidas por muchos de ellos, debido a esto se la describe como una asignatura compleja”.

Por lo tanto, los procesos de esta asignatura implican la resolución de problemas, tanto en supuestos como en la vida real, que incluye la comprensión, identificación de estrategias y enfoques adecuados, la ejecución y la interpretación de los resultados, además de fomentar el pensamiento y el razonamiento crítico. Así mismo, la resolución de problemas es compleja. Exige del estudiante razonamiento

de diferentes niveles. Se tiene como objetivo desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan reconocer y utilizar estructuras conceptuales y procedimientos de pensamiento matemático con grados crecientes de complejidad. Por ende, es de suma importancia considerar que para que los alumnos le den sentido al aprendizaje de las matemáticas, éstas deben de estar vinculadas a la vida contextual del alumno. Por ende, se tiene que cambiar y dejar de creer que la repetición y memorización ayudará a que el alumno aprenda un tema; por el contrario, con implementación de estrategias innovadoras, pueden ayudar a despertar en los alumnos el interés y motivación para contribuir a su formación integral. Ya que la capacidad que tienen los estudiantes para formular, emplear e interpretar situaciones de tipo matemático, proporciona una estructura útil y significativa para la organización de los procesos matemáticos con el objetivo de conectar el contexto de un problema con las matemáticas y así resolver el problema.

Por otro lado, un elemento fundamental dentro de la enseñanza de las matemáticas es la contextualización y la aplicación de la misma, (Chavarría & Albanese, 2021) “la contextualización es el uso que se le da a los contextos extra matemáticos”. Por ende, los estudiantes deben ser capaces de relacionar la razón con problemas cotidianos, el entorno laboral, la ciencia, la tecnología y otras disciplinas. Esto fomenta la relevancia y el significado de las habilidades críticas y reflexivas, y ayuda a los educandos a transferir su conocimiento a diferentes ámbitos, además, los problemas que se les planteen deben ser contextualizados en la medida de lo posible para que sean del

interés de los alumnos y no los abandonen en los primeros intentos por resolverlos. Por ende, es de suma importancia, considerar que actualmente en el sistema educativo nacional existen grandes desafíos para los líderes escolares, según (Vazquez & Salazar, 2023) “El liderazgo pedagógico es una habilidad específica que necesita directores calificados. Los directores deben tener las habilidades para liderar su propio trabajo y para liderar el plan de estudios y el trabajo de evaluación”. ya que una de las tareas principales, es asegurar tiempos de reflexión y análisis para potenciar el liderazgo pedagógico en los docentes. Ya que para los equipos directivos es indispensable recorrer desde los enfoques de supervisión y control de las prácticas docentes, hacia la mejora profesional entre los profesionales de la educación.

Por lo tanto, el acompañamiento Pedagógico estrategia que involucra atención personalizada a los docentes para contextualizar y mejorar con competencias profesionales la práctica pedagógica en vías de alcanzar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. “el acompañamiento pedagógico debe cumplir con la función de orientar la formación de la persona docente, para promover una mejora continua de su desarrollo profesional mediante la retroalimentación pedagógica” (Vives-Varela & Varela-Ruiz, 2013) Citado en (Beltran, 2024). Se debe de enfatizar la importancia del acompañamiento pedagógico desde la gestión directiva para privilegiar la contextualización de la enseñanza de las matemáticas, considerándola como una actividad humana, y en conexión con la realidad de los estudiantes a través de experiencias de vida que le permitan

utilizarla como una herramienta que le posibilita organizar y comprender su realidad. “El acompañamiento pedagógico es una estrategia de mediación que implica generar espacios compartidos que permitan reflexionar, re-significar y hacer consciente el efecto formativo a través del análisis de situaciones concretas” (Beltran, 2024).

La importancia que tiene para el proceso enseñanza aprendizaje cuando se da el acompañamiento pedagógico del director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas, además que adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los docentes, desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales. El MINEDUC (2018) citado en (Beltran, 2024) describe el acompañamiento pedagógico como “el proceso de desarrollo profesional del personal docente, caracterizado por un clima de confianza y comunicación efectiva, para fortalecer la mejora de la práctica docente”.

Para (Catalán & Obeso, 2023) “el objetivo del acompañamiento pedagógico es la aspiración de llegar a un cambio significativo de los educadores”. Ya que reside en el monitoreo y seguimiento, que se les debe brindar a los docentes, con el fin de motivarlos, a través de las recomendaciones y apoyos pedagógicos, ya que ellos son la clave del proceso educativo. Según (Beltran, 2024) “el acompañamiento pedagógico cumple un rol clave, dado que estudios reportan que promueve la mejora continua de las prácticas docentes y, en consecuencia, el proceso de aprendizaje del estudiantado”. Por ende, las acciones de acompañamiento

son parte de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos, buscando siempre el mejoramiento de la práctica docente a través de las orientaciones y la asesoría personalizada. (Agreda & Pérez, 2020) “el acompañamiento pedagógico cumple un rol clave, dado que estudios reportan que promueve la mejora continua de las prácticas pedagógicas del profesorado y, en consecuencia, el proceso de aprendizaje del estudiantado”

RUTA METODOLÓGICA

La investigación que se llevó a cabo se relaciona con el enfoque cualitativo, (Salazar, 2020) “puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta”. Este enfoque pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado. (Quecedo & Castaño, 2020) “este enfoque produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

Considerando que un paradigma es un cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia; son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento. Según (Miranda, 2020) el paradigma se configura como una estructura conceptual que permite desarrollar la investigación en diferentes áreas a partir de técnicas y de su fundamentación, buscando solucionar

problemas. Por lo tanto, esta investigación se trabajó desde el paradigma sociocrítico, el cual se define como la representación del compromiso de los integrantes de una comunidad educativa y como una forma de guiar la práctica docente, se sustenta en la crítica social con tendencia a la autorreflexión, entendiendo que los conocimientos se construyen en base a necesidades del grupo social en cuestión.

Parafraseando a González (2003) citado en (Walter, 2022). En la investigación socio crítica se distinguen la investigación-acción, la investigación colaborativa y la investigación participativa. Todas tienen una visión activa del individuo dentro de la sociedad, por lo cual se pondera como elemento sustancial en la participación de la praxis para transformar la realidad. Este paradigma constituye una reflexión de la teoría frente a la práctica conformadas de la realidad, por lo tanto, requiere ser flexible para que se pueda construir el conocimiento y modificar el camino transcurrido y en consecuencia aprender del ensayo y error, teniendo claro las propias necesidades de los individuos involucrados. Se consideró a la investigación-acción para trabajar en esta investigación, ya que es un proceso que da soluciones viables por ser de carácter cíclico, reflexivo e interactivo, además, permite reconstruir la práctica docente, contempla elementos esenciales como su definición, pasos, fases, bondades e impacto, que puede llevarnos a una reflexión sobre la indagación en cuestión. Según (Peralta & Jose, 2022) este método es un instrumento de desarrollo profesional que alimenta la confianza de los docentes en su práctica, además, contribuye a la adquisición de conocimiento, mediante la recolección y el uso de evidencias de sus propias

experiencias. De igual manera se utilizó como técnica de recolección de información el manejo de encuestas, cuestionarios y observación directa, además se consultó bibliografía y materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas del campo de acción. Según (Arispe, 2020) “las técnicas son un conjunto de acciones y actividades que realiza el investigador para recolectar la información los cuales permiten lograr los objetivos y así contrastar la hipótesis de investigación”.

Según la (Revista Cubana de Reumatología, 2019) “La observación es la base del conocimiento del mundo y de la actividad científica. Ella requiere atención enfocada en un objeto y la capacidad de discriminar diferencias entre los fenómenos. Se basa en la oposición estricta entre el sujeto (observador) y el objeto (percibido)”. Por ende, la observación facilita la adquisición activa de datos relevantes acerca del trabajo que están realizando en un ambiente educativo, permite a los investigadores recopilar datos de primera mano y obtener una comprensión profunda de los comportamientos, actitudes y patrones que desean estudiar. Así mismo, la encuesta fue otra técnica utilizada en esta investigación, según (Medina & Rojas, 2023) Se utiliza para recopilar información de los sujetos en cuestión, ya que es una herramienta que permite obtener información sobre comportamientos, actitudes, opiniones de una comunidad, recopilando información de un gran número de personas en un período corto de tiempo. la encuesta se realizó mediante un cuestionario, donde las preguntas fueron preestablecidas en un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado.

Para esta indagación se utilizó la entrevista. Según (Medina & Rojas, 2023) es una técnica de investigación que incluye la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado y cuyo objetivo fue el de obtener información y opiniones detalladas sobre una situación específica. La entrevista que se utilizó fue la estructurada, ya que se utilizaron preguntas específicas y predecibles y cuyo objetivo fue el de conocer actitudes, comportamientos, motivaciones y experiencias personales de los estudiantes maestros y padres de familia. Por otra parte, los instrumentos que se manejaron para abordar esta indagación, se realizaron durante las tres etapas, primeramente en la proactiva, se realizó una serie de entrevistas y cuestionarios aplicados a los diferentes informantes claves y cuyo resultado sirvió para asentar las bases de las estrategias que se implementaron durante la etapa interactiva, para ello, se utilizó la observación, las guías de apoyo para el acompañamiento a los maestros, así mismo se consideraron los resultados de las actividades pedagógicas realizadas durante esta etapa, por último, en la etapa postactiva se realizaron encuestas y cuestionarios para conocer los resultados que se obtuvieron durante las dos actividades anteriores y cuyo objetivo fue triangular la información emanada durante las tres etapas y por así poder analizar el impacto que tuvo el acompañamiento pedagógico desde la parte directiva con respecto a la contextualización de las matemáticas.

FASE	Objetivos Específicos	Técnicas de recolección de datos	Instrumentos	Participantes	Categorías de análisis	Estrategias	Instrumentos de valuación
Proactiva	Diagnosticar la contextualización de las matemáticas	FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Observación. Cuestionarios Encuestas	Cuestionarios Encuestas Entrevistas	Docentes Alumnos Padres de familia	Desarrollo profesional docente.	Estrategia de recopilación de información, considerando	Observación Encuestas de satisfacción. Entrevistas.
Interactiva	Diseñar un plan de acompañamiento para los docentes con respecto a la contextualización de las matemáticas.	Observaciones Encuestas Entrevistas etnográfica investigación teórica	Cuestionarios Entrevistas	Maestros y especialistas de la materia. jefes de enseñanza	Desarrollo profesional docente	Elaboración de talleres utilizando diferentes estrategias Lúdico Contextualizado	Observación Entrevistas Encuestas Guías Rúbricas
Postactiva	Aplicar un plan de acompañamiento para los maestros en relación a la contextualización de las matemáticas	Observación	Encuestas Entrevistas	Maestros Jefes de enseñanza Director	Desarrollo profesional docente	Implementación de las estrategias diseñadas a los maestros de matemáticas.	Observación Rúbricas Encuestas, Entrevistas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En México existe un fenómeno educativo en donde en la mayoría de las prácticas pedagógicas en matemáticas eran meramente tradicionalistas, es decir, una enseñanza unidireccional, este modelo dio lugar al aburrimiento y pérdida de interés del alumno, ya que regularmente se trabaja de manera aislada de la realidad, con ejemplos abstractos, en donde los estudiantes no lograban hacer conexión entre lo que se aprende en la escuela y su relación con el contexto cotidiano. Por ende, se realizó una investigación y cuyo objetivo fue el de interpretar analizar y reflexionar sobre los resultados de la indagación. Se determinó que durante este proceso era necesario establecer un sistema de triangulación para interpretar los datos arrojados por los instrumentos de manera cualitativa.

La identificación y clasificación de las unidades de información que se realizaron de manera inductiva son subjetivos. Cada afirmación en los enunciados perceptivos son el punto de partida de la investigación científica, es importante reconocer su carácter subjetivo y la posibilidad de errores o ilusiones perceptivas. Se parte de la inducción, es decir una estrategia de razonamiento, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales.

FASE 1(Proactiva). La investigación se realizó en una Escuela Secundaria Técnica de la ciudad de Chihuahua, por lo tanto, nuestros informantes claves son: la maestra A, cuenta con 4 años 7 meses de experiencia, tiene una licenciatura en matemáticas y una maestría en educación; la docente B, con

31 años de experiencia, cuenta con una licenciatura en contaduría y una maestría en psicología educativa, la profesora C, con 20 años de experiencia, es ingeniera química ambiental y maestría en desarrollo educativo. Se seleccionó una muestra de 60 estudiantes, los cuales fueron elegidos entre alumnos de excelencia, buenos, regulares y reprobados, estos fueron encuestados y cuyos resultados es que 24% consideran que las matemáticas son importantes para su vida cotidiana, el 38.33% opinan que los problemas que trabajan en el salón de clase son contextualizados por sus maestros, y el 33.66% consideran que aprenden mejor matemáticas, cuando los problemas son de su interés, y el 4.01% respondió que no es importante la contextualización matemática. Así mismo se encuestó a 20 padres de familia los cuales consideran en su mayoría que el trabajar la contextualización de las matemáticas ayudará a sus hijos a poder resolver problemas de la vida cotidiana. Así mismo las tres maestras encuestadas confirmaron la importancia que tiene las matemáticas contextualizadas para el desarrollo intelectual de los estudiantes. Desafortunadamente la teoría se contrapone a la práctica, ya que durante las observaciones en el proceso de acompañamiento pedagógico se pudo analizar que solo una de las maestras trabaja las matemáticas contextualizadas de manera parcial.

FASE 2 (Interactiva). En función del objetivo general, se derivó el objetivo específico el cual consistió en diseñar un plan de acompañamiento para los docentes con respecto a la contextualización de las matemáticas. Nos dimos a la tarea de indagar con expertos de la materia, diferentes fuentes de consulta relacionadas a la asignatura

en mención, el siguiente paso fue elaborar una serie de estrategias matemáticas que tuvieran relación con problemas contextualizados. Posteriormente se realizó una segunda encuesta a los docentes en donde se generalizó el conocimiento o implementación de estrategias relacionadas a las matemáticas contextualizadas. Y cuyos resultados fue de que el 100% de las maestras respondieron que, sí conocían algunas actividades matemáticas, como la lúdica, la tecnología matemática o la contextualización, pero no siempre se implementan por motivos que van desde la falta de materiales adecuados, herramientas tecnológicas, o simplemente que es más fácil trabajarlos desde la implementación del algoritmo, la repetición y la mecanización.

ETAPA 3 (Postactiva). Por consiguiente, el taller de las matemáticas lúdicas fue una propuesta pedagógica, en la cual busca divulgar el conocimiento a través del juego. Por ende, algunas de las situaciones didácticas que se trabajaron con esta metodología fueron el tangram, las regletas numéricas, el geoplano, los cubos de Rubik, las fichas de operaciones, el crucigrama de terminologías, los dominós con operaciones, todos ellos resultaron ser más dinámicas y divertidos, además se logró fácilmente el proceso de comprensión de los contenidos matemáticos a través de la lúdica. Así mismo se abordó el taller de matemáticas en contexto y cuyo objetivo es dotar de significado a los aprendizajes de los estudiantes, para que estos sean los constructores de su propio conocimiento, considerando que las matemáticas se aprenden utilizándose en contextos funcionales relacionados con situaciones de la vida diaria. Por ende, se trabajó bajo el enfoque según la plataforma

CORD 1 y consisten en cinco estrategias “REACT” que se pueden utilizar para mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.

La primera estrategia es la de relación, la cual radica en que el alumno aprende relacionando el contexto de sus experiencias de vida. Otra estrategia consiste en “conectar” un nuevo concepto con algo que es conocido para los estudiantes. Así mismo, otra actividad fue la experimentación y consistió en aprender haciendo en el contexto de la exploración, descubrimiento e invención. Otra situación didáctica es que se aprende cuando se “aplican” conceptos en actividades de resolución de problemas prácticos, realistas y relevantes. Otra estrategia de trabajo es la cooperación el aprender en el contexto de compartir, interactuar y comunicarse con otros alumnos. Y la última se refiere a la transferencia consiste en aprender en el contexto de la aplicación del conocimiento en nuevos contextos. Por ende, los talleres que se implementaron, fueron aceptados por los docentes cabe señalar que existen algunos contenidos de la materia, según los participantes no pueden ser trabajados desde la metodología de la contextualización, por la complejidad que tienen, ya que se requiere el algoritmo matemático para poder ser comprendidos por los estudiantes. Se puede argumentar que se le dio el seguimiento y acompañamiento durante los meses de marzo, abril y mayo 2024 a cada una de las docentes en cuestión, pudiendo comprobar que han utilizado paulatinamente las estrategias aprendidas en los talleres antes mencionados, en algunas ocasiones continúan mecanizando contenidos matemáticos sobre todo en álgebra y ecuaciones cuadráticas.

CONCLUSIONES

Las matemáticas han sido consideradas como parte esencial en la formación académica del ser humano, ya que son un ente de conocimiento que progresa continuamente y cuya función es el de describir el mundo a través de la resolución de problemas. Pero desafortunadamente esta concepción no siempre es compatible con la realidad que viven las instituciones educativas. Por ende, el considerar que la enseñanza de las matemáticas a través del tiempo ha sido catalogada como una labor “compleja” en el sentido de que los alumnos perciben a esta ciencia como una de las más difíciles. Por esa razón es indudable que, en la mayoría de los casos, los factores como la comprensión, la concentración, el planteo y solución de algunos problemas matemáticos sean considerados como embarazosos para los estudiantes y esto conlleva a los malos resultados en evaluaciones tanto internas como externas y en general que el nivel de avance o crecimiento académico no sea el esperado por los maestros. Por lo tanto, en el ámbito educativo, el aprender matemáticas, enseña a los alumnos a pensar de una manera lógica y a desarrollar habilidades para resolver problemas, a ser capaces de tener claridad en las ideas, a desplegar actitudes y valores que garanticen solidez en sus fundamentos matemáticos, seguridad en los procedimientos y confianza en los resultados. Además, asegura en los estudiantes un estilo para enfrentarse a la realidad lógico y coherente, en la capacidad de abstracción, razonamiento y generalización y la percepción de la vida cotidiana.

Considerando que dentro de la enseñanza de

las matemáticas un elemento fundamental es la contextualización y su aplicación, tomando en cuenta al contexto inmediato y significativo para los alumnos, ya que estos deben de ser capaces de relacionar la razón con problemas cotidianos, el entorno laboral, la ciencia, la tecnología además de otras disciplinas. Esto fomentará en el estudiante, la relevancia y el significado de las habilidades críticas y reflexivas, además que ayuda a que los educandos puedan transferir su conocimiento a diferentes ámbitos de su contexto. Así mismo, para que esta metodología pueda ser exitosa, es importante considerar elementos sustanciales como que los maestros conozcan el objeto, orígenes y aplicaciones de las matemáticas, además que reconozca de los intereses, necesidades y el contexto de los estudiantes y por último la capacidad del docente para indagar información, analizarla y pueda ampliar sus conocimientos sobre esta ciencia.

Por ende, es importante que el docente promueva situaciones de aprendizaje en donde se minimice la concepción matemática como un cuerpo de teorías y reglas. Considerando que la orientación del maestro es fundamental en una construcción continua de esta ciencia, por ende, es esencial el abordaje de los problemas en diferentes contextos que contribuyan a que el estudiante profundice en esta área del conocimiento social. Por lo tanto, si el docente deja a un lado la estimulación en los estudiantes, será difícil lograr que el aprendizaje esperado sea alcanzado, y por consiguiente existirá una gran falta de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que son requisitos para su desarrollo integral de los alumnos. Para ello,

el docente debe de ocuparse en hacer realizar una reflexión sobre su práctica pedagógica, identificando sus áreas de oportunidad, por ende, la responsabilidad del profesional de la educación es la búsqueda de estrategias innovadoras que respondan a los diferentes ritmos, estilos, capacidades, intereses, posibilidades, necesidades y barreras de sus estudiantes.

La importancia de potenciar el liderazgo directivo, a través del acompañamiento a los maestros ya su práctica académica, además el de asegurar que los maestros tengan espacios de reflexión y análisis con respecto a su actuar académico. Por ende, el acompañamiento académico es el proceso de asesoramiento a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas, a partir de su análisis reflexión y evaluación de su propia experiencia, la asesoría especializada, personalizada, planificada, continua, pertinente y respetuosa a los docentes de la asignatura de matemáticas sirvió para que ellos contextualizaran y mejoraran con conocimientos, estrategias y procedimientos en su práctica pedagógica en vías de alcanzar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, el promover el desarrollo del pensamiento crítico y sistemático en los estudiantes, ayudará a que estos se interesen más por un aprendizaje contextualizado, considerando que la evaluación formativa proporciona insumos de retroalimentación en el proceso enseñanza-aprendizaje, creando con esto, relaciones de justicia con equidad, confianza, respeto y colaboración.

Se pudo observar que el acompañamiento pedagógico que se llevó a cabo se convirtió en una estrategia para el desarrollo

profesional docente, ya que se pudo transformar en una cultura de colaboración, en un ambiente de confianza y reencuentro del sentido pedagógico. Por consiguiente, esta actividad académica tuvo retos y tareas durante el trabajo, ya que se buscó minimizar la visión tradicional de fiscalización y enfocarse en un proceso de formación, por ende, esta acción privilegió el diálogo a partir del reconocimiento de capacidades, afinidades y destrezas en los docentes. Por tal motivo dentro del acompañamiento pedagógico que se realizó a los docentes, se establecieron una serie de compromisos con respecto a la utilización con el nuevo plan de estudios 2022 y la nueva escuela mexicana (NEM) ya que se debe de considerar que la contextualización tiene una amplia relación con los contenidos curriculares, los cuales son elementos primordiales de los programas sintéticos, estos deben de cobrar sentido para los procesos formativos, por ende la importancia de que los docentes puedan trabajar una serie de resolución de problemas considerando el contexto socioeducativo de la realidad. Es decir, la contextualización promueve una enseñanza centrada en los contenidos y que estos sean el pretexto para que los maestros puedan acercarse a conocer, analizar, comprender y transformar nuestra realidad. Recordando que la contextualización no parte de cero, sino de la actividad diaria de la realidad y de problematización de los contextos local, regional, nacional y globales.

BIBLIOGRAFÍA

Agreda, A., & Pérez, M. (2020). Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente. Obtenido de Espacios en Blanco. Revista de Educación, 2 (30), 219-232.: recuperado en: <https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB30-273>

Arispe, A. C. (2020). La investigación científica, una aproximación para los estudios de posgrado. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>

Beltran, V. J. (2024). Contribuciones del acompañamiento pedagógico para avanzar hacia la calidad de las prácticas docentes en contextos rurales. Obtenido de Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal): <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>

Berrocal, O. C. (2022). Capacidad de resolución de problemas matemáticos y su relación con las estrategias de enseñanza en estudiantes del primer grado de secundaria. Obtenido de Educación matemática, vol. 34, núm. 2, 2022, pp. 275-288. ed. santillana: recuperado en. <https://www.redalyc.org/journal/405/40576161011/40576161011.pdf>

Castro, V. M. (2022). Posibles Causas del Bajo Rendimiento en las Matemáticas: Una Revisión a la Literatura. Ciencias Técnicas y Aplicadas.

Catalán, M. D., & Obeso, R. Y. (2023). Estrategias de acompañamiento pedagógico en el desempeño docente. Obtenido de Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Volumen 7 / N° 30 / julio-septiembre 2023:

<http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v7n30/a24-1917-1929.pdf>

Chavarria, G., & Albanese, V. (2021). Reflexión sobre la realización de un problema de probabilidad con contextualización significativa. . Obtenido de Investigación educativa en contextos de pandemia . Madrid: Dykinson, 2021b. p. 1055-1065.: <https://www.scielo.br/j/bolema/a/Nn6MZYrVqCdrH8z7MJbzNfq/>

Espinoza, F. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. . Obtenido de una herramienta ética en el ámbito pedagógico. Conrado [online]. 2020, vol.16, n.75: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400103&lng=es&nrm=iso>. Epub 02-Ago-2020. ISSN 1990-8644.

Guerrero, A. Y. (2024). Análisis de las causas del bajo rendimiento académico en el área de matemáticas. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/62636/you63gue503.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, R. M., & Rojas, L. R. (2023). metodología de la investigación. Obtenido de Editorial: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Meza, A. H. (2024). Miedo a las Matemáticas: ¿Por qué a los Estudiantes no les Gusta esta Asignatura? . Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo PUCE-SD: recuperado de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/01-Miedo+a+las+matem%C3%A1ticas.pdf>

- Miranda, B. S. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. Obtenido de Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo ISSN-2007-7467: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v11n21/2007-7467-ride-11-21-e064.pdf>
- Peralta, C. F., & Jose, M.-V. P. (2022). La investigación acción como estrategia de reflexión, mejora y cambio en la práctica docente de la enseñanza de lenguas . Obtenido de RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ vol.12 no.24 Guadalajara ene./jun. 2022 Epub 23-Mayo-2022: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672022000100019
- Piña, F. L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA: <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n15/2542-3088-raiko-8-15-1.pdf>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2020). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Obtenido de Obtenido de Revista de Psicodidáctica, núm. 14, 2002, pp. 5-39: recuperado el 4 de febrero 2023. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Revista Cubana de Reumatología. (2019). La observación. Primer eslabón del método clínico. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-59962019000200014
- Salazar, E. L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. Obtenido de Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología.
- Vazquez, D. R., & Salazar, B. J. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: una gestión centrada en la mejora de aprendizajes. Obtenido de Conrado [online]. 2023, vol.19, n.92 [citado 2024-08-29], pp.18-27: Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000300018&lng=es&nrm=iso>. Epub 30-Jun-2023. ISSN 1990-8644.
- Walter, W. J. (2022). Una síntesis crítica mínima de las portaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. Obtenido de Enfoques, vol. XXXIV, núm. 2, 2022: <https://www.redalyc.org/journal/259/25973280002/25973280002.pdf>

El rezago escolar de la lengua extranjera inglés en secundaria

Autora: Abi Dafne Cobos Nava

Resumen

Este artículo es el resultado de una investigación de estudio de caso que tiene como objetivo entender el rezago escolar de la lengua extranjera inglés en un grupo de Secundaria en Ciudad Juárez. La realización de la investigación fue identificar desafíos que presentan los estudiantes de bajo rendimiento y aportar diversas estrategias didácticas innovadoras exitosas por parte de docentes del nivel secundaria que puedan apoyar en la impartición de algún tema fomentando las habilidades básicas como: escribir, leer, escuchar y hablar. De la misma manera, lograr en los estudiantes alcanzar un nivel óptimo en un futuro académico y profesional.

Palabras clave: Inglés, Aprendizaje, Estrategias, Innovación, Enseñanza

Introducción

En la actualidad se ha elevado el uso de una segunda lengua como lo es el idioma inglés motivo por el cual se debe impulsar su aprendizaje desde temprana edad; en las escuelas públicas en 2016 se implementó el Programa Nacional de Inglés desde el nivel de preescolar, primaria y secundaria tomando el Marco Común de Referencia avalado por la Universidad de Cambridge, pero la realidad es otra existe un desfase al no cubrir los tres niveles educativos como primera instancia. El bajo dominio de la Lengua extranjera inglés en los alumnos que ingresan a secundaria es muy evidente, puesto que el programa está diseñado para alumnos que hayan cursado 3 años de preescolar y 6 años de primaria en total 9 años cuando no es así; algunos alumnos no han tenido contacto alguno con el idioma. Añadiendo a esto, el rezago educativo después de la pandemia Covid-19 y sus efectos colaterales como son el bajo interés, falta de compromiso en el trabajo escolar. Este problema es muy significativo en la población que trabaja en secundaria implicando un mayor compromiso para formar ciudadanos competitivos para responder las demandas sociales actuales brindando herramientas novedosas facilitando la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés por medio de estrategias, técnicas, pero sobre todo métodos.

Es por eso que el tema del trabajo de investigación que se realizó fue “El rezago escolar en la lengua extranjera inglés en secundaria”. El objetivo general es entender el rezago escolar de la lengua extranjera inglés en los alumnos de Secundaria en Ciudad Juárez. Los objetivos específicos son: Explorar el rezago escolar de la

lengua extranjera inglés que presentan los adolescentes de Secundaria para lograr los aprendizajes esperados del programa. Descubrir estrategias didácticas innovadoras en estudiantes de Secundaria para disminuir el rezago escolar de la lengua extranjera inglés. Analizar las prácticas docentes de éxito en la enseñanza del inglés en secundaria. Informar los resultados de la investigación. La metodología a utilizar fue la investigación con enfoque cualitativo, el estudio de caso intrínseco basado en el autor Robert Stake conformado en tres fases generales: la fase preactiva, interactiva y postactiva. Se definió un plan con su respectivo diseño, se preparó un proceso para recolectar información de docentes de la asignatura y alumnos de un grupo en secundaria mediante la técnica de observación, cuestionarios, documentos de diversas fuentes de información como son investigaciones previas del tema tanto nacional como internacional más relevante. Después se analizaron de forma detallada y exhaustiva dichos datos realizando triangulaciones. Por último, se compartieron en los resultados finales las estrategias innovadoras exitosas por parte de los docentes de nivel secundaria.

Esta investigación es de suma importancia para retomar los aprendizajes esperados que se pueden lograr en el plan y programas de cada grado escolar en la escuela secundaria para llevar una mejor secuencia didáctica. Con esto, beneficiar al alumnado y docentes que imparten en este nivel educativo por consiguiente desarrollar las cuatro habilidades fundamentales en la enseñanza del inglés como son escuchar, leer, hablar y escribir.

Marco teórico

Castro, M. J. M. R. (2024) encontró que en el año 2019 el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación reportó que un 5.3% abandonó el nivel secundaria. La Secretaría de Educación Pública alcanzó una cobertura del 96.7% la eficacia terminal 86.7% y finalmente la reprobación llegó al 5.1% en el ciclo escolar 2016-2017. De acuerdo a lo anterior México se propuso el reto de lograr una cobertura del 100% en educación básica al igual que la Agenda 2030 de la UNESCO en la declaración mundial contempla 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible; ubicando a la educación en el objetivo 4 donde en el 2030 incluye la eliminación del retraso en la educación para garantizar que todos deben completar su educación básica. (Navarrete-Cazales, Ocaña Pérez, 2022).

El artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus párrafos primero y cuarto establece que “Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios-, impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias” (DOF 2022).

Haciendo referencia al autor Navarrete-Cazales, et al. (2022) con el concepto de rezago del cual retomo como “la brecha promedio en la familia entre la educación obligatoria y la educación real”. González-Holguín (2022) lo refiere en su artículo como una “dificultad que impide al estudiantado adquirir los aprendizajes básicos y objetivos

de determinado plan de estudios. Así como un niño en rezago es aquel que en secundaria no puede hacer el trabajo de clase, por estar debajo de lo que es normal para su edad”. El INEE define el retraso académico como: “la condición en la que se encuentra toda persona mayor de 15 años, que no ha terminado la educación básica, ni ha alcanzado los objetivos de aprendizaje esperados para su nivel de desarrollo.” (Navarrete- Cazales et.al, 2022). Por consiguiente, el rezago educativo es un hecho de desigualdad social. Impide un desarrollo personal, económico y profesional.

El Programa Nacional de Inglés (PRONI) inició en el 2009 en 32 estados como fase piloto desde tercero de preescolar hasta tercero de secundaria para garantizar la cobertura a diez años en el 2015 y aumentar el nivel de logro. En la Nueva Escuela Mexicana la enseñanza del inglés como lengua extranjera queda incluida dentro del campo formativo Lenguajes. La estructuración entre niveles de logro, la distribución de los contenidos hace que de forma gradual se avance en el dominio y competencia en inglesa. Se sustentó mediante dos tipos de referentes: estándares internacionales de logro, relacionados con el Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación (MCER, también conocido como CEFR por sus siglas en inglés), así como estándares de logro nacionales, articulados con los contenidos curriculares.

Tabla 1 Organización de los ciclos



Lengua Extranjera. Inglés se compone de dos etapas: una dirigida a los grados iniciales de educación básica cuya finalidad es promover en los estudiantes la familiarización y el contacto con el inglés como lengua extranjera; y la otra, destinada al resto de los grados que componen este nivel educativo, que tiene como objetivo la competencia y el dominio básico en esta lengua. Esta organización se sustentó en la propuesta curricular de la Universidad de Cambridge estableciendo el perfil de egreso para la conclusión de secundaria del nivel B1

Según el ACUERDO número 37/12/22 en relación al PRONI impulsa el dominio del inglés para lograr comunicarse permitiendo acercarse a diferentes culturas; favoreciendo la movilidad social generando mejores oportunidades de empleos, facilitando el acceso a la información y a la producción de conocimientos. Con este programa se pretende que los educandos puedan argumentar con eficacia, se comuniquen con fluidez y naturalidad en el idioma inglés;

utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación para obtener, procesar e interpretar información como una herramienta y acercarse a las diferentes culturas del mundo. (DOF, 2022) Barreneche (2020) realizó una investigación de estudio de caso en La Guajira-Colombia a la educación bilingüe colombiana tomando en cuenta su objetivo principal que es desarrollar la competencia comunicativa tal como la propone el Ministerio de Educación Nacional. Los obstáculos encontrados en la enseñanza fueron la implementación de metodología ineficaz, falta de recursos, materiales didácticos y la capacitación docente.

La evaluación del programa Colombian Army English Course de la escuela de idiomas y dialectos del ejército del curso virtual antes mencionado permite que los interesados por medio de aparatos electrónicos tengan acceso a cualquier hora del día. La metodología se genera de acuerdo al nivel en el que se encuentren los estudiantes existiendo una relación entre la plataforma,

alumnado e instructores de forma satisfactoria. (Gacharna Cuellar, Carlos Smith, 2022). Los jóvenes de educación secundaria utilizan los videojuegos regularmente motivo por el cual la autora Gómez García y Urraco Solanilla (2022) realizaron en España una investigación para relacionarlos con la adquisición del vocabulario en inglés como lengua extranjera. Entre sus hallazgos más relevantes fue la motivación y aprendizaje efectivo en el aula buscando la gamificación mediante diversas aplicaciones educativas. Gema Alcaraz Mármol elaboró en España un estudio en el 2019 sobre el desarrollo de la competencia oral en inglés como lengua extranjera a través de la mediación lingüística en educación secundaria mediante actividades como recetas de cocina, instructivo de uso de aparatos, dramatización de una cita médica, visita a un restaurant, entrevista, viaje a Venecia, conversación en un aeropuerto, lectura de fragmentos las cuales como resultado obtuvieron la mejoría de la fluidez y la interacción entre los estudiantes.

Es de gran importancia invertir en nuevos proyectos que permitan continuar la educación con cobertura, inclusión, calidad, manteniendo el interés de los estudiantes incluyendo no sólo el uso de tecnologías innovadoras y metodologías de enseñanza adaptadas a las necesidades actuales, sino además la profesionalización docente fortaleciendo los recursos en los espacios educativos.

Metodología

En esta investigación se aplicó el paradigma interpretativo como lo refiere Calle-Álvarez, G. Y., & Chaverra-Fernández, D. I. (2020) del

cual tomo al autor Kuhn que se centra en comprender las experiencias de las personas desde sus propios contextos y perspectivas. Descubrir los motivos, intenciones y circunstancias que dan sentido al rezago escolar en la lengua extranjera de inglés en un grupo de secundaria en Ciudad Juárez. Existen varias ventajas al utilizarlo como es la comprensión profunda, contextualización, propósito y significado, interacción social, flexibilidad metodológica y participación activa; esto es fundamental para comprender las razones subyacentes. Enfatizando el contexto y las interpretaciones personales de los participantes que influyen en el rendimiento académico en la materia de inglés. Explorar los significados y propósitos que los estudiantes tienen sobre el tema, identificar los obstáculos, desafíos que pueden enfrentar y observar cómo estos impactan en su aprendizaje. La importancia de las interacciones y dinámicas sociales en entornos educativos. Esto ayuda a identificar patrones entre profesores y estudiantes que pueden estar contribuyendo a los retrasos académicos.

La flexibilidad metodológica que se utilizó enfatizando el método cualitativo como entrevistas, observaciones y análisis de documentos para recopilar datos contextuales que ayuden a comprender la complejidad del fenómeno. Permitiendo a los participantes como fueron los docentes y alumnos involucrarse más activamente en el proceso de investigación, compartir sus perspectivas, así como sus experiencias de manera más directa. El paradigma interpretativo se utiliza en este estudio de caso porque proporciona herramientas, enfoques específicos para explorar la complejidad de las experiencias personales y sociales que

pueden contribuir a este fenómeno educativo. Calle-Álvarez et. al (2020) afirman basados en Chetty que el método de estudio de caso es ad hoc para investigar realidades en los que se busca dar respuesta a preguntas de qué, cómo y por qué ocurren los hechos. Además, permitió investigar la realidad en forma multivariada. Por lo cual es holística ya que explora en forma más profunda para obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. El estudio de caso se fundamentó por Barreneche Ávila, J. E., & Hoz Franco, A. M. D. L. (2020) con referencia de Pérez Serrano en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos Se observó la realidad con una visión profunda y total del fenómeno objeto de estudio, reflejando la complejidad del mismo. Centrándose en las relaciones y las interacciones por medio de la participación del investigador en el devenir del caso.

Tomando la clasificación de Pérez Serrano y Martínez Bonafé la investigación mediante estudios de casos se realizó en las siguientes tres fases generales: la fase preactiva, interactiva y postactiva como a continuación se muestra en la Tabla 2.



Tabla 2 Etapas de la investigación mediante estudios de caso Pérez Serrano y Martínez Bonafé

La fase preactiva abarcó los fundamentos epistemológicos, objetivos, contexto, recursos, técnicas y temporalización aproximada. Además de la pregunta de investigación ¿Cómo entender el rezago escolar de la lengua extranjera inglés en los alumnos de Secundaria? . Aquí se exploró el contexto mediante el formato FODA se enunciaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan en la práctica docente. Se utilizó el método del embudo para poder analizar la factibilidad y viabilidad de los problemas detectados en el análisis FODA. Al enlistar en cuadro de doble entrada tres temas de mayor relevancia y haciendo reflexión de la viabilidad se eligió uno. Con el árbol de problemas se identificó causas y efectos del problema seleccionado. Después se realizó el planteamiento problema junto con la elaboración de la pregunta de investigación para poder formular el objetivo general y los objetivos específicos. El plan de trabajo se organizó basándose en un cronograma de actividades. Para realizar el diagnóstico, se utilizó un examen de conocimientos generales en la asignatura de inglés proporcionada del ciclo escolar 2023-2024 por jefaturas de enseñanza de la zona norte. Además de un instrumento para conocer el estilo de aprendizaje en base al Test de estilos de aprendizajes de Programación Neurolingüística (PNL) este modelo refiere la existencia de tres sistemas de representación como son visual, auditivo y kinestésico a través de los cuales percibimos la información y la procesamos. Diseñar, formatos de investigación como observaciones a docentes, cuestionarios para entrevista a colegas que imparten la asignatura de inglés.

La fase interactiva correspondió al trabajo de campo utilizando técnicas cualitativas: toma de contacto y negociación que sirven para delimitar las perspectivas iniciales del investigador, las entrevistas, la observación y las evidencias documentales. En esta fase es fundamental el procedimiento de la triangulación para que pueda ser contrastada la información desde diferentes fuentes. De acuerdo con lo anterior se aplicaron cuestionarios de entrevista por medio de Google Forms a los alumnos y docentes de inglés haciendo referencia a las estrategias innovadoras para disminuir el rezago escolar del idioma. La investigación tuvo como complemento observaciones que se realizaron dentro del aula con docentes que imparten dicha asignatura de inglés en el nivel secundaria. Utilizando dos grupos focales uno con docentes y el otro con un grupo de estudiantes en secundaria. En la fase post-activa se culminó el proceso de investigación y se centró en la elaboración de un informe final que explica las consideraciones críticas de la investigación. En esta etapa, los hallazgos de la investigación se realizaron en una forma y estructura que aporta una comprensión profunda y matizada del problema o caso bajo investigación. Además, contiene no sólo una presentación objetiva de los resultados, sino también una interpretación que invite a reflexionar exponiendo el significado y las implicaciones de los resultados. Se inició revisando detalladamente la información recopilada durante la encuesta para garantizar la integridad y precisión de la información presentada en el informe final. Se destacaron los patrones identificados, las relaciones causales y las posibles tendencias emergentes reveladas durante el estudio. Incluyendo la influencia de las

particularidades del contexto que pueden considerarse en los resultados, aportando una visión más integral y enriquecedora.

La fase post-activa se intentó comprender el significado detrás de las observaciones, no se limitó sencillamente a presentar los hechos. Las conexiones entre los hallazgos y la literatura existente se establecieron contextualizando la investigación dentro de un marco teórico y conceptual apropiado. Esta conexión favoreció la identificación de algunas omisiones en el conocimiento y abre la puerta a posibles direcciones futuras de investigación en el área en estudio. Igualmente, se realizó un análisis crítico de las limitaciones del estudio y se detallaron probables sesgos o desafíos metodológicos que hayan podido contribuir en los resultados. Esta autenticidad en la presentación de las limitaciones fortalece la integridad del informe y estableció una base sólida para la toma de decisiones informada. En la fase post-activa de redacción del informe final, tiene como objetivo influir en futuras prácticas o decisiones relacionadas con el tema investigado no limitar a informar solamente. Nos esforzamos por comunicarnos de forma clara y persuasiva utilizando evidencia sólida respaldada por datos y análisis precisos. Después de todo, se presenta no sólo el final del proceso de investigación, sino también el principio para futuras preguntas y acciones basadas en la información obtenida. Se aplicaron diversas estrategias metodológicas para confirmar la credibilidad y confiabilidad de los datos recopilados a lo largo de la investigación. Como primera instancia, la contextualización desempeña un papel muy importante al colocar los datos en un marco más amplio, proporcionando un contexto

significativo que favorece la comprensión de los resultados. Esta contextualización se produce teniendo en cuenta varias áreas como el entorno socioeconómico, cultural y temporal en el que se recolectaron los datos, permitiendo una interpretación más precisa y completa.

De igual manera, la saturación se asignó como estrategia para garantizar la integridad de la información. Este enfoque contiene la recopilación continua de datos hasta que no se perciban nuevas tendencias o patrones. Esto asegura que la investigación cubra todas las dimensiones importantes del fenómeno en estudio. El procedimiento también incluye negociaciones con las partes involucradas directamente en la investigación. Esto precisó crear un diálogo abierto y transparente con los participantes para comprender sus expectativas, garantizando así que sus experiencias se plasman con precisión en los datos recopilados. Las negociaciones facilitaron el establecimiento de relaciones de confianza con informantes clave mejorando la calidad y validez de la información obtenida.

Se realizó un meticuloso proceso durante la etapa de registro y triangulación de datos. Los datos recopilados de diversos instrumentos y fuentes se almacenaron sistemáticamente para facilitar el análisis y la comparación. La triangulación, que implicó comparar y validar datos de múltiples fuentes o métodos, se incorporó para garantizar la coherencia y convergencia de los resultados. Este enfoque multifacético favoreció la validación cruzada, lo que incrementa la confiabilidad de los hallazgos. Para elaborar el informe final se argumentaron críticamente los resultados de la investigación. Esta reflexión

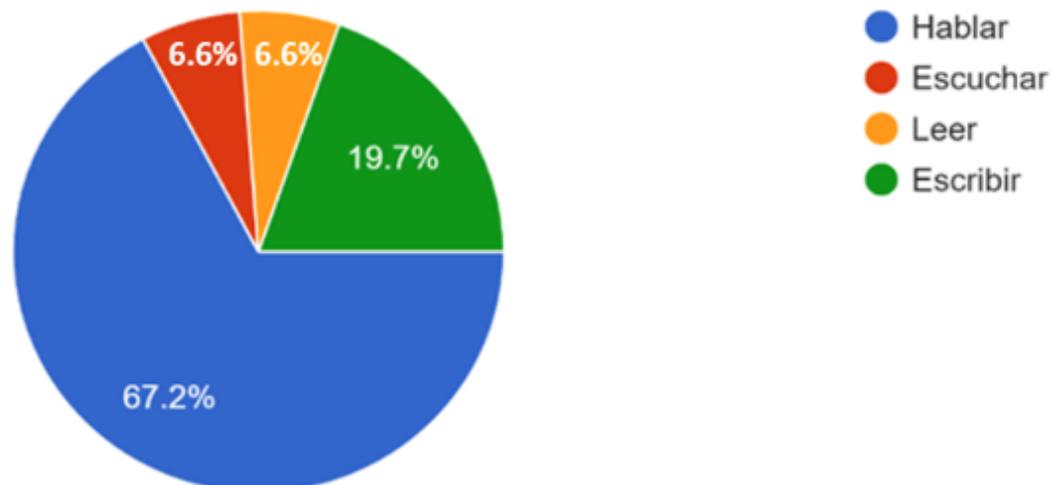
incluye interpretaciones contextuales, análisis de patrones identificados, consideración de limitaciones y posibles sesgos. El informe por lo tanto presenta los resultados, pone énfasis a la confiabilidad y validez de los datos, lo que otorga una base sólida para las recomendaciones o conclusiones que surgieron del estudio. De manera conjunta, estas estrategias respaldan la integridad y credibilidad del proceso de investigación desde la recopilación inicial hasta la presentación final de los resultados.

Análisis de resultados

La población que trabaja en el nivel secundaria implica un mayor compromiso para formar ciudadanos competitivos para responder las demandas sociales brindando herramientas novedosas facilitando la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés por medio de estrategias, técnicas, pero sobre todo métodos. El objetivo general en el estudio de casos es entender el rezago escolar de la lengua extranjera inglés en los alumnos de Secundaria haciendo referencia al objetivo específico para analizar las prácticas docentes de éxito en la enseñanza del inglés en secundaria. Uno de los instrumentos que se realizó fue una encuesta, la muestra de estudio estuvo conformada por 61 docentes del nivel de secundaria pertenecientes al sistema federal, técnica y estatal mediante un Google form de los cuales 40 solo cuentan con el nivel académico de Licenciatura representando el 65.6% y el resto que comprende el 34.4% tienen maestría. Con lo que respecta la antigüedad en el servicio el 21.3% tienen entre 6 a 10 años perteneciendo al magisterio, el 26.2% de 1 a 5 años, 26.2% de 11 a 15 años y el 26.2% de 16 años en adelante.

Gráfico 1: Porcentaje de habilidad más desafiante al desarrollar las clases

61 respuestas



La habilidad más desafiante para desarrollar en las clases el 67.2% es hablar. De ahí le sigue la habilidad de escribir con un 19.7%. La habilidad de leer y escuchar arrojó un 6.6% en cada una puesto que estas dos últimas son más accesibles para desarrollarlas. Entre las estrategias exitosas que han implementado son:

- ▶ Juegos de palabras, música, flashcards, realia, mystery box, bingo.
- ▶ El utilizar la ludificación con material didáctico creativo.
- ▶ La llamada spotybox, consiste en que los alumnos escriban el nombre de una canción que les guste en inglés, que no tenga malas palabras, luego se saca un papel y es la canción que se pone mientras los alumnos están trabajando ya sea recortando, pintando, etc.
- ▶ El uso de memes o recurso visual contextualizado para enseñar vocabulario, wh - questions, comparatives and superlatives.
- ▶ Jugar guess who, aplica diferentes temas.
- ▶ Memory game (trabajar vocabulario), todo lo que sea dibujos, ilustraciones, audios.
- ▶ Proyección de material audiovisual.
- ▶ Hacer leer en voz alta a los alumnos sin importar su pronunciación.
- ▶ El uso de word wall proporcionándoles oraciones para ordenar y que ellos las copien en su cuaderno.
- ▶ Modeling, role play de situaciones de la escuela (chismes utilizando el inglés), juegos digitales y lectura robada.
- ▶ Memoramas, de adjetivos en inglés y español, pronombres, verbos irregulares, emociones, etc.
- ▶ Los proyectos con temas de interés para los alumnos.
- ▶ Hacer un vínculo de los contenidos o aprendizajes con el entorno de los alumnos.
- ▶ Pasar lista y que contesten con una palabra en inglés.
- ▶ Vincular los contenidos con el entorno cotidiano de los alumnos.
- ▶ Elaboración de videos animados.
- ▶ Para cerrar los aprendizajes esperados de un trimestre, recomienda el uso del Juego por competencias del Jeopardy. Preguntas desafiantes por puntos, entre más valor tenía la pregunta, tenía más grado de dificultad. Estaba dividido el grupo por equipos, los jóvenes realmente trabajaron en equipo, consolidaron sus aprendizajes, fue de retos y sin duda una actividad exitosa que les gustó muchísimo.
- ▶ El uso de música con su letra para aplicar productos relacionados a presentar frente al salón (en grupo).
- ▶ El uso de trabalenguas, elaboración y uso de pictionary.
- ▶ Permitir que los alumnos manden audios por WhatsApp de manera personal e individual, sin ser exigente de la pronunciación.
- ▶ Aprende inglés por medio de canciones al cantar, completar u ordenar la canción.
- ▶ Recortar una lectura que luego ordenan y al final se realizan preguntas.
- ▶ El trabajo en equipo o parejas, realizar exposiciones de temas sencillos
- ▶ Implementar juegos o dinámicas como son: Drilling, Flashcards, Videos, diálogos, Spelling Dictation.

- ▶ Disponer de los alumnos que dominan la lengua como tutores.
- ▶ Enfoque comunicativo en las sesiones, utilizar el diccionario, dictar readings básicos.
- ▶ Introducir el tema a través de videos y de ahí se toma el vocabulario para desarrollar el proyecto.
- ▶ Proponer actividades de la vida real donde los estudiantes aprendan a presentarse ante otros, preguntar y recibir indicaciones, leer mapas, pedir comida en restaurantes, resolver inquietudes y hasta solicitar un trabajo.
- ▶ Organiza actividades de role-playing donde los estudiantes actúen en situaciones cotidianas básicas, como saludar, pedir ayuda, etc.
- ▶ Proporciona modelos de diálogos simples y anima a los estudiantes a practicarlos en parejas o grupos.
- ▶ Juegos de Memoria y Repetición como son:
 - ▶ Utilizar juegos de memoria o repeticiones para reforzar el vocabulario aprendido.
 - ▶ Por ejemplo, muestra una serie de tarjetas con palabras o imágenes y pide a los estudiantes que las repitan en voz alta después de ti.
 - ▶ Refuerzo Positivo y Motivación: Proporciona elogios y refuerzo positivo a los estudiantes por sus esfuerzos y logros. Crea un ambiente de aprendizaje positivo y alentador para mantener su motivación alta.
 - ▶ Evaluación Informal: Observa la participación de los estudiantes durante las actividades y su capacidad para usar el vocabulario y las estructuras aprendidas.
- Realiza correcciones y proporciona retroalimentación de manera constructiva y alentadora.
- ▶ Buscar información y escribir sobre su cantante o personaje favorito para presentarlo al grupo.
- ▶ Uso de herramientas tecnológicas como las Q Cards (quizzes).
- ▶ Aprendizaje basado en proyectos, ser clara en las instrucciones y ejemplos.
- ▶ Usar la bitácora, cognados al hablar y escribir.
- ▶ Principalmente para spelling en lugar de escribir la palabra varias veces, formar la palabra con letras recortadas de revistas o periódico y pegar en el cuaderno; de esta manera ponen más atención en la ortografía y es otro tipo de actividad diferente a solo escribir, les encanta recortar y pegar; aunado a esta también se puede manejar el scramble words or sentences.
- ▶ Los alumnos hacen entrevistas aplicándolas entre ellos.

La encuesta realizada a 46 alumnos de una Escuela Secundaria tiene como finalidad descubrir estrategias didácticas innovadoras para disminuir el rezago escolar de la lengua extranjera inglés. El 56.5% considera que no aprende inglés por falta de tiempo para dedicarle al estudio; el 26.1% falta de motivación e interés en el aprendizaje del idioma; el 17.4% menciona que las actividades son poco efectivas y no adaptadas a sus necesidades.

El desafío que enfrentan al estudiar inglés el 50% dificultad para recordar el vocabulario en inglés y su significado. El 45.7% presenta inseguridad al hablar frente a otros

compañeros. El 4.4% refieren que no se les brinda una retroalimentación para reforzar lo aprendido. Los elementos que podrían incluir en las clases con 52.2% actividades participativas y dinámicas; 28.3% integración de tecnologías y recursos multimedia en las sesiones; 19.6% enfoque en temas y contextos significativos para los estudiantes, abordando situaciones que se presentan en su vida cotidiana.

Conclusiones

La enseñanza de la lengua extranjera inglés mediante el Programa Nacional de Inglés está muy limitado tanto de recursos económicos como de personal siendo pocas escuelas las beneficiadas en la impartición del idioma inglés desde preescolar y primaria existiendo una incongruencia en el plan y programas de nivel secundaria puesto que está muy elevados los temas considerando que en total deberían tener el acercamiento de 9 años por consiguiente desarrollar las cuatro habilidades fundamentales en la enseñanza del inglés como son escuchar, leer, hablar y escribir es complicado. Así mismo, las causas del rezago en el idioma inglés por parte de los educandos son la falta de práctica oral y escasa interacción en el idioma en algunos casos no cuentan con pasaporte para poder tener ese acercamiento en el extranjero con personas nativas de la lengua ya sea en tiendas, comida rápida o inclusive entablar una conversación limitando fortalecer la fluidez. Estamos cerca de la franja fronteriza, es una ventaja para nosotros el poder acceder al idioma, pero en ocasiones la ubicación geográfica, el nivel sociocultural limitan y se vuelve complejo.

Otra dificultad es la gramática y la práctica

en la escritura principalmente no contar con el suficiente vocabulario o no conocer la estructura gramatical del idioma en las redacciones. Adicionalmente la falta de interés por parte del alumno en aprender otra lengua las burlas de la gente o compañeros al momento de practicar principalmente el temor a equivocarse ante estos sin desarrollar una comprensión y comunicación efectiva. De la misma manera el acceso limitado del internet en algunas instituciones o inclusive el no disponer de un proyector, computadora, audio en el aula dificulta el poder transmitir videos y contenido multimedia como lecturas, ejercicios que puedan apoyar en la clase impidiendo beneficiar el proceso de enseñanza-aprendizaje por otro lado no hay electricidad en ciertas comunidades aumentando más el no poder implementar estrategias pedagógicas.

Con lo que respecta a los profesores externaron que las habilidades de hablar y escribir son las que tienen más rezago en cuanto a la enseñanza puesto que se pronuncian de una manera y se escribe diferente es ahí donde se hace complicado para el alumnado porque no coincide. Además de tener que memorizar el cómo se escriben las palabras y su fonema dentro de la práctica interactiva. Por otro lado, el leer y escuchar son dos habilidades que se pueden desarrollar con más facilidad al momento de poner audios en las actividades, canciones, series, películas, audiolibros o artículos de interés escritos como son revistas, notas periodísticas, recetas de cocina, instrucciones para elaborar algún producto todos estos recursos están más disponibles de adquirir dentro del hogar por medio de la televisión o radio.

Cabe aclarar que los grupos son muy numerosos en 50 minutos de clase 3 veces a la semana es muy poco tiempo para poder nivelarlos considerando que hay alumnos que dominan el idioma, otros solo poco y algunos no han tenido contacto con la lengua teniendo que adecuar las clases de forma homogénea para poder atenderlos a todos al mismo tiempo sin dejar a ninguno fuera realizando adecuaciones en cada una de sus clases. Sería ideal el poder filtrar a los grupos de acuerdo al nivel de conocimiento y ponerles actividades que les ayude a avanzar.

En base a los resultados de las encuestas tanto de docentes como estudiantes se puede apreciar que si se implementan las estrategias exitosas que compartieron los informantes podrían apoyar en la enseñanza y aprendizaje de los alumnos de secundaria tomando en cuenta sus intereses. Incluir actividades diferenciadas dentro del plan didáctico permiten despertar el interés en los alumnos para facilitar el logro de aprendizajes, sumando con ello la innovación dentro de las clases al utilizar actividades lúdicas, plataformas, aplicaciones y ejercicios en línea gratuitas. En ocasiones se pueden descargar en el celular y trabajarlas desde casa o en el salón de clases como es Kahoot, Duolingo, Classgap, Babbel, Elsa y Cake por mencionar algunas como modo de práctica y mejora.

Realizar Penpals que se refiere a una técnica de aprendizaje donde existe el intercambio de cartas con estudiantes por lo regular mediante correspondencia de alguna institución en El Paso Texas para poder practicar de forma segura la redacción y la comunicación y que se pueda llevar a

cabo se tiene que presentar el proyecto en dicha dependencia. Se propone además implementar círculos de charlas para motivar al alumnado con diversas temáticas como viajes, actividades recreativas, culturales podrán ser de forma virtual con nativos de la lengua extranjera inglés y con un moderador en este caso el docente para desarrollar la habilidad oral en los estudiantes asegurándose la participación activa de todos los involucrados llevando un seguimiento para retroalimentar la actividad algunas ventajas serían: aumentar la confianza, seguridad en expresar ideas, el uso del vocabulario en diferentes situaciones y contextos. Posteriormente se pudiera complementar con investigaciones referentes a los temas vistos, reportes escritos e inclusive exposiciones. Organizar una plática con una persona que domine el idioma para crear consciencia en el abanico de oportunidades laborales que se abre al poder tener una segunda lengua que se pueda ver en su ingreso económico e incrementar su contexto internacional. Varios mexicanos han obtenido becas en universidades importantes por su nivel intelectual de igual forma les ofrecen residencia de trabajo debido a su buen desempeño ampliando su red de contactos.

Finalmente considero que el plan y programas en la asignatura de inglés se debe adecuar a la realidad con la que contamos en las escuelas públicas y hacer las modificaciones pertinentes para que realmente se logren los procesos de aprendizaje vinculando las diversas asignaturas en los mismos temas. Esto promueve una educación holística e integral apoyando a los estudiantes a comprender y conservar mejor el conocimiento. Es

fundamental que los programas de inglés consideren las necesidades y circunstancias específicas de cada contexto socioeducativo, considerando factores como la disponibilidad de recursos financieros o tecnológicos, el acceso de los docentes en cuanto a la profesionalización y los antecedentes culturales de los estudiantes. De esta manera, se puede asegurar que aprender inglés no sea una experiencia separada, sino que esté vinculada al resto del currículo escolar, fomentando el desarrollo de habilidades interdisciplinarias y adecuar integralmente a los alumnos para futuros desafíos. Recordando, que es necesario implementar estrategias de enseñanza y tecnologías educativas innovadoras que faciliten el aprendizaje y motiven a los estudiantes, garantizando así una educación equitativa y de alta calidad para todos.

Bibliografía

Barreneche Ávila, J. E., & Hoz Franco, A. M. D. L. (2020). Enseñanza del inglés como lengua extranjera en una escuela rural del departamento de la Guajira: un estudio de caso. Recuperado: <http://hdl.handle.net/10584/9046>

Calle-Álvarez, G. Y., & Chaverra-Fernández, D. I. (2020). El Estudio de caso en investigaciones sobre educación y cultura digital. Análisis desde el campo educativo. RE Quiroz Posada y AK Runge Peña (coords.), Investigación para ampliar las fronteras, 31-48. Recuperado: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98280491/Investigacion_para_ampliar_las_fronteras_libre.pdf?1675640250=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInvestigacion_para_ampliar_las_fronteras.pdf&Expires=1725227917&Signature=H2k9P5yBwWQbT5E2k0mv3mN07hwtXYb2hTLgDINDJhKMtfSB1x~u-08ywqBDj9cvuxjrDY~UlfO4ln4YW6KXH-JJJ3EopPpTPxFEtAGpWLN3Xf8ceMdMQSkB9fywyu0lej51mTiclxil~6kWJ9QEEQNdTodOVhYikk72CONzmefExXx9GPbhHRmuhm0vJOXIFl~5OnfFz~GeFCYyVzRLuXwv118jEbYn8sAeYTSErolOy4u0GQwuZSgAyNv1Tj-jRZmdyQjS6AdqtD0bQEA9vcRNe0X5KmMUjRm5LwJYJBI55-dXDILSFQY5TREL3hiOqXM~7Ek6UgnAtgfu9DzeHw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=30

Castro, M. J. M. R. (2024). Desafíos educativos en México e Iberoamérica: acciones para transformar la educación. REVISTA INSPIRACIÓN EDUCATIVA MÉXICO, 6.

Recuperado:

https://www.revistainspiracioneducativa.com/RIE_

MX_17_NUMERO.pdf#page=6
DOF: 30/12/2022 ACUERDO número 37/12/22
por el que se emiten las Reglas de
Operación del Programa Nacional de Inglés,
para el ejercicio fiscal 2023.

Recuperado :

https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/01/ROP-PRONI-2023_SEP-301222.pdf

Educación Secundaria Campo Formativo.
Lenguajes Anexo 1. Lengua Extranjera.
Inglés Fase 6: 1º, 2º y 3º grados Programa
Analítico (Borrador) Recuperado
https://www.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2022/02/14_Anexo_Ingle%CC%81s_Secundaria_CF-Lenguajes_10ene2022.pdf

Gacharna Cuellar, C. S. (2022). Evaluación del programa Colombian Army English Course (CAEC) de la Escuela de Idiomas y Dialectos del Ejército (ESIDE). Recuperado: <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/df42c92e-97a0-4e0f-8c36-d9d188fb876a>

González-Holguín, A. G., & Arán-Sánchez, A. (2022). El Rezago Educativo Y El Abandono Escolar: Las Experiencias De Docentes. Santiago, (158), 111. Recuperado: <https://www.proquest.com/openview/ab298775cc90c02ea5f8fefdbf30b1bd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042596>

Gómez García, L., & Urraco Solanilla, M. (2022). Relación entre los videojuegos y las aplicaciones y la adquisición de vocabulario en inglés como lengua extranjera. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (31), 60-68. Recuperado: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850->

[99592022000100007&script=sci_abstract&lng=en](https://doi.org/10.14516/fde.859)

Mármol, G. A. (2019). Desarrollo de la competencia oral en inglés como lengua extranjera a través de la mediación lingüística en educación secundaria. *Elia: Estudios de lingüística inglesa aplicada*, (19), 15-40. Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7237937>

Navarrete-Cazales, Z.; Ocaña-Pérez, L. (2022). Rezago educativo en la educación básica de México 1990-2020. Un análisis comparativo en la temporalidad de tres declaraciones mundiales de la UNESCO. *20(2)*, pp. 295-318. doi: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.859>

Una mirada a la gestión escolar desde el Programa Escolar de Mejora (PEM)

Autor: Elmer Alfonso González González

Resumen

La gestión escolar en México se organiza a partir del documento “Programa Escolar de Mejora” (PEM) el cual es diseñado por los colectivos durante los Consejos Técnicos Escolares, iniciando así un Proceso de Mejora Continua al implementarlo. Esta investigación de corte cualitativa busca desentrañar las opiniones intersubjetivas de los actores que intervienen en estos procesos para identificar aquellos aspectos que facilitan o entorpecen el éxito de la gestión al contrastar el documento PEM con las practicas reales, y a partir de ello estar en posibilidad de iniciar procesos de reflexión sobre la práctica y toma de decisiones por los colectivos escolares.

Palabras clave: Gestión escolar, Programa Escolar de Mejora, Evaluación, Intersubjetividad

INTRODUCCIÓN

La gestión escolar es un aspecto que a lo largo de las últimas décadas ha cobrado especial relevancia en los sistemas educativos de los países latinoamericanos, a la par del concepto de calidad en la educación con el cual ha ido cobrando notabilidad y se ha transitado de un modelo de gestión conocido como “efecto cascada” donde la innovación y los cambios de mejora provenían desde arriba a una autonomía de gestión donde cada escuela decide desde sus contextos y necesidades las acciones que le permitirán avanzar de manera constante hacia la mejora continua, “efecto fuente”. (Fernández, 2020). En este contexto surgen propuestas de organización de gestión de las escuelas, entre los que destaca la conformación de lo que se le conoce en México como el Consejo Técnico Escolar (CTE) y el actualmente cambiado de nombre Programa de Mejora Escolar (PEM), anteriormente conocido como Programa Escolar de Mejora Continua y un poco atrás como Ruta de Mejora Escolar. El PEM es el documento que organiza las actividades de gestión diseñadas en el marco de la autonomía de gestión de la escuela por los diferentes miembros del CTE, aplicando principios de liderazgos compartidos, trabajo en equipo, visión compartida, priorizando acciones, diseñando metas y objetivos, trazando caminos para lograrlos, nombrando responsables y formas de evaluación en función de las necesidades detectadas por la escuela (Olaguibel, 2020). En el trabajo del CTE se elabora el PEM, pero se dan casos en los que este documento es simplemente un requisito a cumplir o algo que se inicia con entusiasmo, pero se queda a medias, percibido por parte del personal y algunos directivos como una actividad sin

sentido siendo más una carga administrativa la cual no se intenta llevar a la práctica real de la gestión escolar o que se desarrolla de manera parcial durante los procesos de gestión.

Es por lo que resulta importante que las autoridades correspondientes encaminen hacia una funcionalidad mayor el proyecto de gestión planteado en el documento del PEM. Pero para ello se requiere iniciar un proceso de sensibilización sobre aquellos aspectos que es necesario retomar y fortalecer, siendo este el objetivo de la investigación, recuperar esos aspectos a través de la evaluación del PEM en contraste con la práctica real de gestión que se da en las escuelas, respondiendo a la pregunta ¿Qué aspectos se identifican como factores clave en el éxito o el fracaso de los PEM? Lo anterior se aborda desde un enfoque cualitativo, motivo por lo que la aplicación de los instrumentos y mecanismos de evaluación diseñados, ofrecen la oportunidad de recuperar en una primera instancia desde la intersubjetividad una visión compartida respecto a los procesos de gestión escolar, que permitirá a supervisores, directivos y a los mismos colectivos escolares reflexionar sobre sus prácticas y mejorarlas, lo que no se evalúa tiene pocas posibilidades de mejorarse, al igual que lo que se planea y no se aplica es trabajo vano. Estas estrategias aplicadas conforman un aporte para evaluar los PEM y sus procesos en las escuelas.

MARCO TEÓRICO

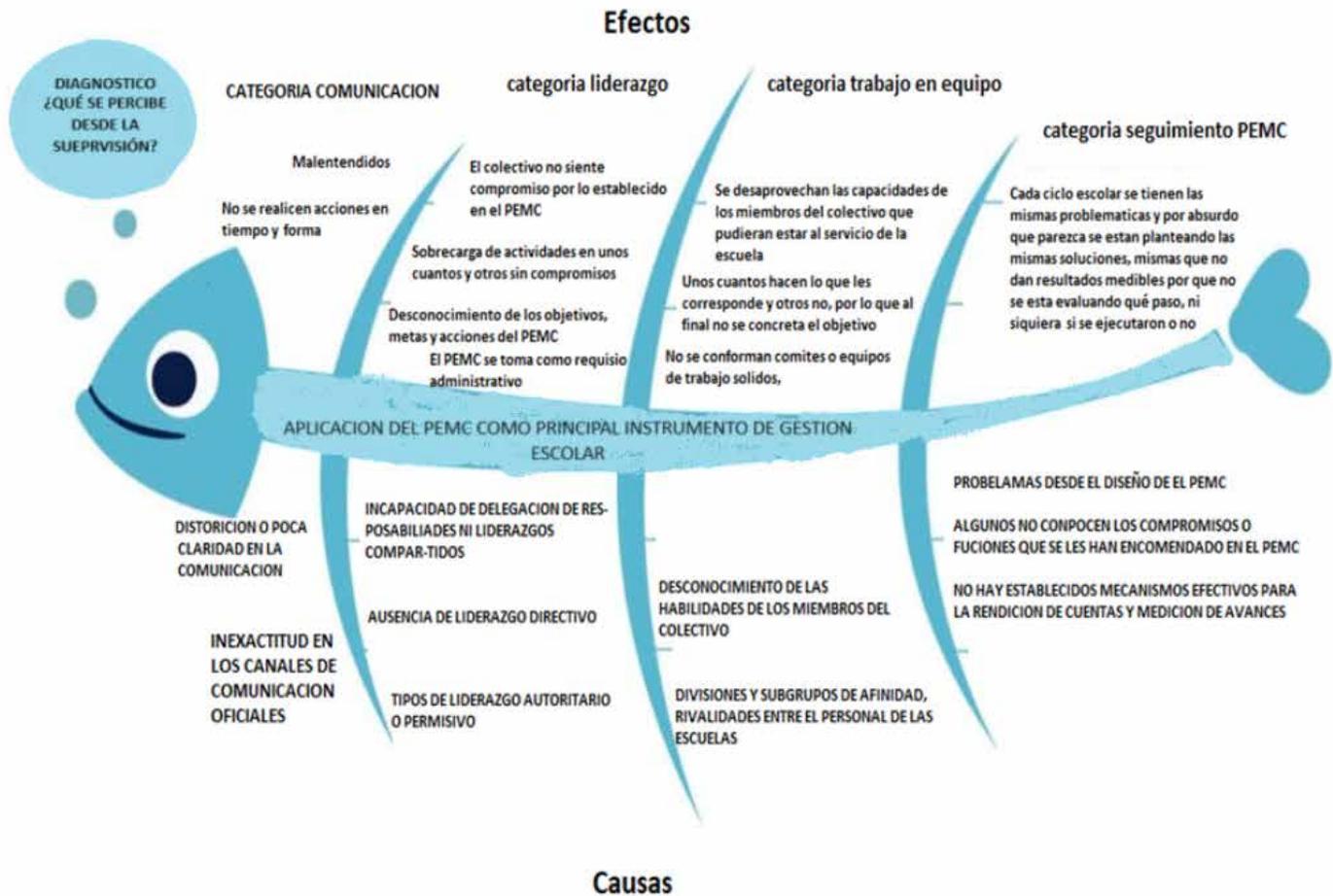
Conocer y dar seguimiento a las prácticas de gestión escolar que se llevan a cabo en las escuelas de educación básica es una parte esencial de la función de asesoría

y acompañamiento de las supervisiones escolares a las escuelas, si consideramos lo que al respecto nos dicen los lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica SAAE en el capítulo 1, en el artículo séptimo sobre objetivos específicos del SAAE: “iii. Contribuir a la transformación de las escuelas, con base en lo establecido en el programa escolar de mejora continua, y el impulso del liderazgo directivo, del CTE y del trabajo colaborativo de la comunidad escolar.” (SEP, 2021. pág. 13) Para lograr de manera positiva lo anterior es preciso fortalecer los mecanismos de observación y obtención de información referente a los procesos de gestión de las escuelas desde las supervisiones para poder retroalimentarlas de una manera efectiva e ir corrigiendo las deficiencias que se alcanzan a vislumbrar recuperando las visiones de la micropolítica escolar (Guzmán, 2020).

Para desarrollar lo anterior es preciso desarrollar una evaluación que implica una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García Ramos, 1989, como se citó en Chiquito et al, 2021). Por lo complejo y extenso de lo que involucra la gestión escolar es importante tomar como referencia el instrumento de organización para la gestión escolar que se ha planteado en las escuelas de educación básica de México, el PEM, ya que representa el sistema de gestión propio de cada escuela diseñado y consensado por el CTE, en el ejercicio de su autonomía de gestión, que incluye los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación

y rendición de cuentas orientados a que la escuela brinde un servicio educativo de calidad y excelencia.

Sobre el PEM en el documento El proceso de mejora continua orientaciones para las escuelas de educación básica (2024) se dice de este que “el Proceso de Mejora se planifica y se concreta en el Programa de mejora continua donde la escuela plantea objetivos, metas y acciones para atender las problemáticas que hayan priorizado” (pág. 7). Este es un proyecto estratégico enfocado hacia la mejora, que ha ido cambiando de nombre en el contexto educativo mexicano, antes se le conocía como la ruta de mejora, después como el PEMCy recientemente se ha publicado en México el acuerdo 05/04/24 que enmarca los lineamientos para la operación de los CTE en el cual le llaman ahora el Programa Escolar de Mejora. Considerando lo anterior, la siguiente imagen muestra las principales líneas que pueden abordarse para una valoración de la gestión escolar desde el PEM como principal instrumento de gestión, mismas que nos dan pauta para iniciar un proceso de evaluación de la gestión escolar, tema central del presente trabajo de investigación.



CONCEPTOS PRINCIPALES

En recientes fechas las políticas educativas de los países se han orientado por alcanzar una educación de calidad lo que ha permeado en diferentes ámbitos de la labor educativa de las escuelas. Nuestro país no escapa a estas concepciones que influyen en la vida escolar, prueba de ello es como se han incluido en estos últimos años en el léxico del docente mexicano conceptos como calidad educativa, relevancia, eficacia, eficiencia, consejo técnico, ruta de mejora, mejora continua, entre otros y más recientemente se ha añadido el de excelencia educativa; se han creado diversos programas en aras de la calidad; se ha evaluado el sistema por medio de pruebas estandarizadas de corte nacional e internacional; se han creado sistemas para ingresar por medio de evaluaciones a la docencia, se han realizado incluso reformas de carácter constitucional, entre otras medidas tomadas.

Nuestra constitución política de los Estados Unidos Mexicanos al referirse a la educación nos dice que esta será de excelencia y habla la misma carta magna sobre la necesidad de profesionalización de la gestión escolar (Constitución Política de los Estados Unidos

Mexicanos, última reforma 2024) por lo que dar concreción a estos requerimientos constitucionales se convierte en un mandato que no se puede descuidar. La gestión escolar no tiene una definición concreta, pero se debe entender que su orientación está enfocada hacia el fortalecimiento de la parte pedagógica en un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, dentro del sistema educativo para atender y dar cumplimiento a las necesidades sociales relacionadas con la educación” (IPPE-UNESCO, 2000, como se cita en Miranda & Valdivieso, 2021, pág. 292) y abarca una serie de elementos como la planificación, el control, la dirección, la organización de actividades pedagógicas, administrativas, curriculares y de recursos (Cárdenas-Tapia et al, 2022). Así mismo algunos otros autores han dado a la gestión escolar diversas dimensiones, por ejemplo, en el documento Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa se identifican tres de esas dimensiones pedagógica-curricular, organizativa-administrativa, participación social-comunitaria (Zúñiga, 2020), por lo que podemos observar que la gestión escolar es un concepto bastante amplio.

En una revisión al estado del arte que respecto a los procesos de gestión escolar encontramos que existen múltiples documentos relacionados con la categoría de liderazgo, sin embargo respecto a la gestión escolar encontramos un documento muy completo que aborda el estado del arte referente a la gestión escolar escrito por Alejandra Luna Guzmán para la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos que se llama “Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco

de los Consejos Técnicos Escolares el cual brinda un panorama bastante completo, pero menciona que faltan algunos aspectos importantes de abordar, entre otros dice que: “tampoco se analizan las interacciones propias de la micropolítica de la escuela y sus efectos en la gestión educativa, en especial en lo referente a la autonomía de gestión y a la organización escolar. Estos vacíos son de interés para investigaciones futuras” (Guzmán, 2020). Considerando lo anterior, este trabajo de investigación abona a abordar esta parte en la investigación educativa.

METODOLOGÍA

Es muy importante que toda investigación esté cimentada en un paquete epistemológico, el cual debe contener el paradigma, su enfoque y el método para dar coherencia a esta (García et al, 2023, pág. 83). Dentro de la investigación educativa se destacan tres tipos de paradigmas epistemológicos que son el positivista, el post-positivista y el socio-crítico cada uno de los cuales posee sus propias concepciones respecto a lo que significa hacer investigación (Faneite, 2023, pág. 62). El presente artículo nos presenta avances de una investigación que se está abordando desde el paradigma epistemológico socio-crítico en la cual el objetivo es desentrañar la opinión intersubjetiva de las personas utilizando metodología de tipo dialógica y participativa para conocer los cómo y por qué de algunos aspectos relativos a la gestión escolar de la escuela desde el Programa Escolar de Mejora. En términos generales corresponde a una evaluación de la gestión escolar. Desentrañar las percepciones (subjetividad) para interpretarlas como una realidad subyacente a la práctica educativa y gestora nos situó en un enfoque

cualitativo en el cual “resulta clave aprender el significado que las personas participantes otorgan al fenómeno en cuestión” (Risso & de Gracia, 2021, pág. 16). En este enfoque la metodología es inductiva por lo que se da un proceso a seguir para el manejo de los datos “que va de lo individual a lo general” (Bastar, 2019, pág. 14), la investigación cualitativa a su vez enmarca algunas características importantes que además de ser inductiva, es holística, interacciona con los sujetos estudiados y es flexible y progresiva (de la Roche & Pulido, 2021).

Se empleó como fuentes de información a directivos, subdirectores, docentes y personal administrativo y de apoyo, así como fuentes documentales de donde se obtuvieron datos a través de las técnicas de revisión documental y la aplicación de encuestas. Se trabajó en seis escuelas de una misma zona escolar como medio secundario para analizar el aspecto principal que es del interés de la investigación, que consistió en revelar aspectos propios de la gestión escolar desde la aplicación del PEM como herramienta propia de gestión en las escuelas de educación básica en México. La presente investigación buscó adentrarse en aquellos factores que la intersubjetividad de los diversos actores que llevan a cabo la praxis educativa en la fase de gestión escolar, identificados como influencias en los resultados de su gestión escolar, tomando como referencia lo plasmado en sus PEM institucionales. Con una unidad principal de análisis (la gestión escolar desde la aplicación del PEMC) y una o más subunidades dentro de la principal (refiriéndonos a las categorías de análisis que surgieron como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación). Para llevar a cabo

una investigación “los datos son la materia prima con la cual se realizará el análisis para responder a los problemas planteados en la investigación” (Mora y Prado-Calderón, 2013, como se citó en Delgado Mero, 2023, pág.16) por lo cual resultó de suma importancia la recuperación de estos y para ello se diseñaron algunos instrumentos.

Para la obtención de los datos se desarrollaron tres fases: (1) En la fase pre se llevó a cabo una revisión documental sobre el tema principal, la gestión educativa y se abordó con la mirada en la evaluación de la gestión escolar considerando como eje articulador para ello el PEM ya que este es el principal instrumento de gestión diseñado para las escuelas de educación básica en México actualmente. Para ello se solicitó a los directivos el documento donde tienen plasmados sus PEMC, mismos que se sometieron a valoración a partir de una rúbrica, en dos modalidades, una heteroevaluación realizada por el investigador y se pidió a los directivos realizar una autoevaluación al respecto. (2) Posteriormente se desarrolló una segunda fase, para lo cual se diseñó otro instrumento, que nos permitió recuperar las opiniones intersubjetivas de los diferentes actores educativos: encuestas realizadas a los directivos, a docentes, y a otras figuras educativas orientadas hacia desentrañar su percepción sobre lo qué es el PEMC y las formas en que lo aplican en sus escuelas, en la cual se lograron obtener datos cualitativos (por ejemplo, qué tipo de líder consideran a sus directivos, o cómo sienten el clima y la comunicación en la escuela), pero también algunos de tipo cuantitativo (por ejemplo, el porcentaje de personal que se siente insatisfecho o considera que el PEMC no se aplica correctamente, entre otras). “La

entrevista, la observación, el grupo focal, la encuesta y el análisis documental” son las técnicas que más se emplean en investigación cualitativa (Abero, 2015; Vasilachis, 2006; Díaz et al., 2016, citados en Valle & Revilla, 2022, pág. 34). (3) Por lo cual se implementó una tercera fase, con la cual se buscó contrastar datos con lo plasmado en el documento del PEMC (revisión documental durante la primera fase) con el dominio del PEM de su escuela y las percepciones sobre este del personal, que consistió en llevar a cabo entrevistas a algunos miembros del colectivo escolar.

Después se procedió a trabajar los datos obtenidos, en la rúbrica se obtuvieron porcentajes de logro respecto a cada uno de los apartados del documento PEM utilizando el programa Excel; de la encuesta realizada por medio de formularios se utilizó la herramienta de Google forms de donde se obtuvieron de manera directa algunos gráficos y en las preguntas abiertas se procedió a crear nichos de respuesta conforme a las categorías preestablecidas, surgieron alguna más como la carga administrativa y los tiempos, y se abordaron para graficar también en Excel; de igual manera se procedió con los resultados de las entrevistas creando nichos de respuestas, graficándolos y posteriormente se triangularon datos, haciendo comparaciones entre uno y otro instrumento. Mediante el análisis y contraste entre los resultados obtenidos entre estos tres instrumentos, es posible dar un buen grado de validez a los resultados obtenidos y podemos considerarlos como confiables para que permitan alcanzar el objetivo planteado de que sirvan como insumo para los mismos colectivos como medio de análisis y reflexión de sus propias prácticas

y permitan tomar decisiones en pro de mejoras en sus actividades profesionales.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En un inicio de manera empírica respecto a la aplicación del PEM se percibía que una parte considerable del personal que formaba parte de un comité del PEM desconocía su función, que hay poco conocimiento de los objetivos y metas, que se dan como lo menciona Luna Guzmán (2022) sobre los CTE “prácticas sociales perniciosas que han prevalecido a lo largo de la trayectoria profesional” (pág. 856) y que se ha caído en la percepción de que el PEM es meramente una cuestión administrativa como lo mencionan las orientaciones para la fase intensiva del CTE. Personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2024, pág. 7).

El primer instrumento de integración de información fue la rúbrica de evaluación al documento del PEMC de 5 escuelas donde se obtuvieron datos expresados de manera porcentual. Resultados: Se requiere fortalecer la elaboración, inclusión y redacción de un buen diagnóstico, siendo esta una de las áreas de mayor oportunidad dentro de la estructura del PEM ya que alcanza apenas un 41%.

Es necesario fortalecer los apartados de seguimiento (51%), evaluación (46%) y comunicación de resultados (43%), los cuales muestran valores bajos. De los factores anteriores hace falta fortalecer la formulación de estrategias (49%) y definir las evidencias

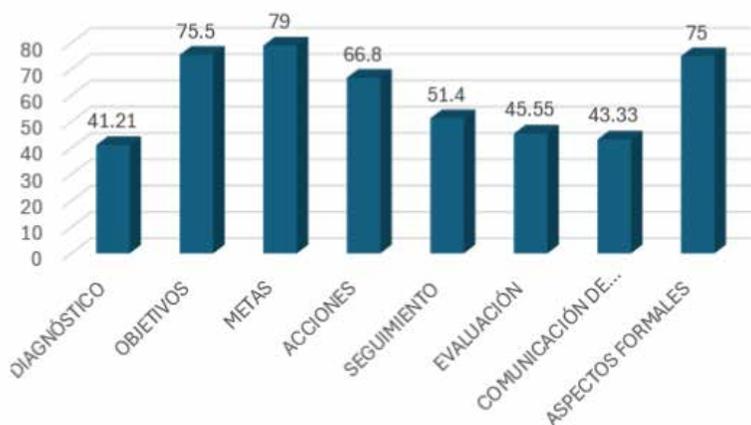


Figura 1. Indicadores PEM de 5 Escuelas

necesarias para el seguimiento (54%). No hay una definición clara de instrumentos (53%), momentos y fechas (43%) y responsables (40%) pues no se mencionan o se alude a ellos de manera escueta o con formulaciones ambiguas expresadas en frases como: “durante el ciclo escolar”, “el colectivo docente”, “los tutores de grupo”; evaluar e informar sobre los resultados. Muestran valores que están del rango del 40% al 55%. Así mismo existe un área de oportunidad en la comunicación de los resultados con porcentajes entre el 40% y 45%.

Respecto a los objetivos y metas se tiene los siguientes resultados: amplitud 40%, claridad 93%, temporalidad 60% y factibilidad 100%. En estos rubros hay aspectos que se requieren fortalecer pese a que el porcentaje global de los apartados objetivos y metas puede interpretarse como alto, ya que aspectos como la claridad y factibilidad en el caso de objetivos y la relación con los objetivos y los tiempos en el caso de las metas inflan el porcentaje global. Es necesario se fortalezcan algunos factores: primeramente, la amplitud que se refiere a objetivos que inician con un verbo

y responden a las preguntas ¿Qué? ¿Para qué? y ¿Cómo? y temporalidad en las metas y la redacción en los objetivos. En este tema se obtuvo un puntaje sobre 100 de redacción 35, relación con objetivos 91, tiempos 80. Esta rúbrica para valorar el PEM producto del presente trabajo académico puede ser aplicada en otras escuelas y utilizarse bajo modalidades de hetero, auto y coevaluación aportando un poco a la creación de este tipo de instrumentos que según se menciona en Tobón, 2020, no se tienen muchas rubricas al respecto de la gestión de directores.

El segundo instrumento utilizado fue una encuesta utilizando formularios de Google, respondida por 50 personas de seis escuelas. Varios ítems muestran que personal percibe al trabajo en equipo como un factor que influyen en los resultados, destacan también el compromiso y el seguimiento.

De factores que consideran obstaculizan el logro resultados, resalta ampliamente el factor del tiempo y la carga administrativa 24%, seguido en menor escala de la falta de recursos 12%, el poco apoyo de los padres

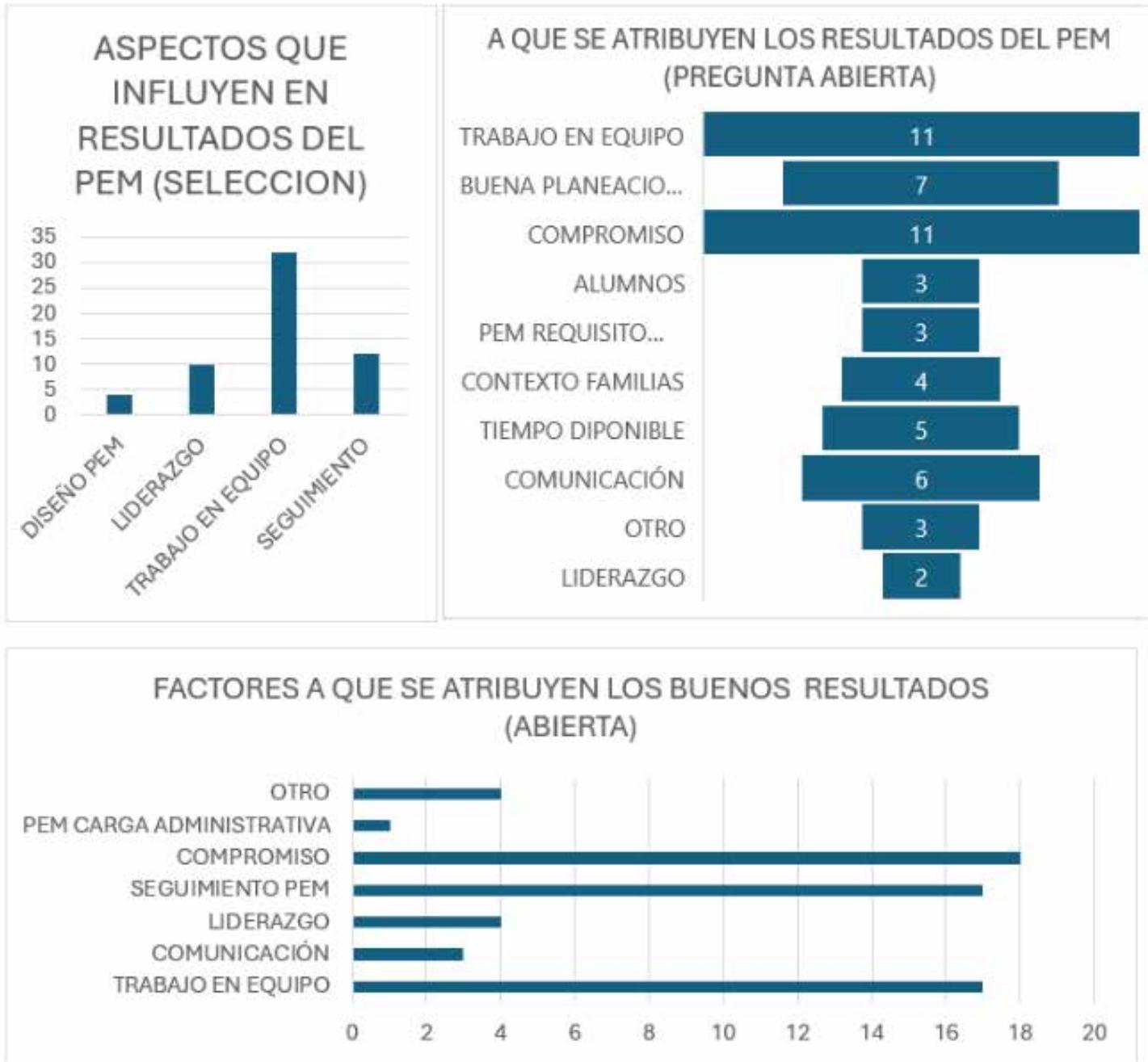
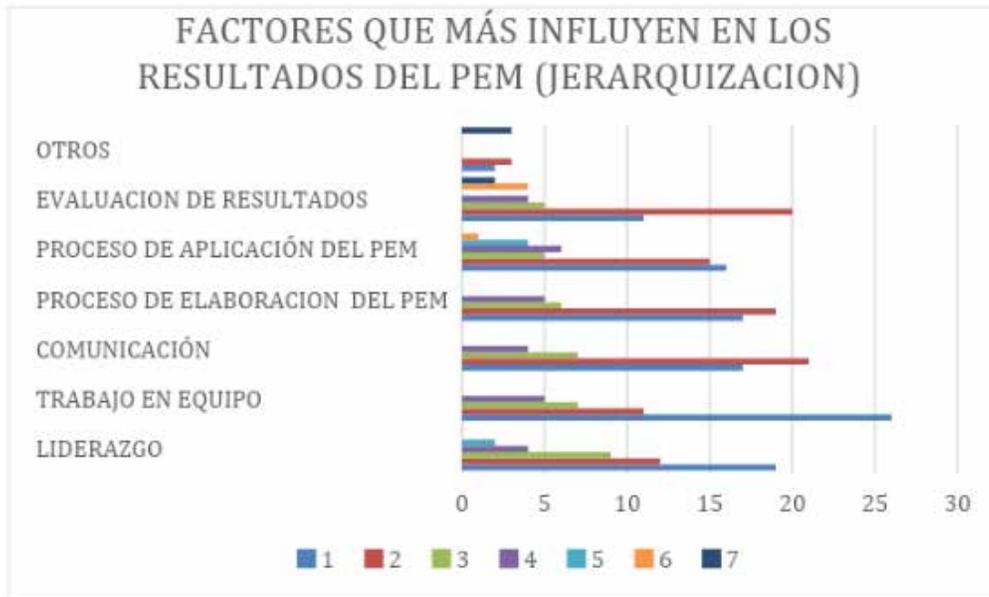


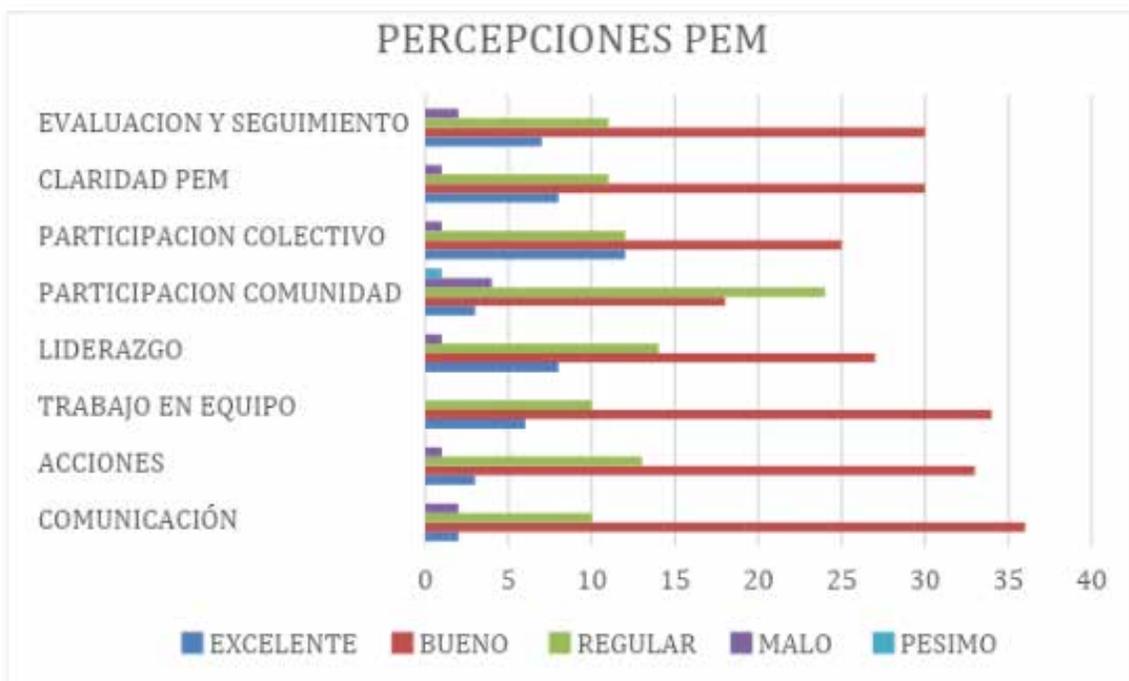
Figura 2. Formulario a 6 escuelas

de familia 12%, la falta de compromiso e interés 12%. Entre los factores que tienen un 10% de afectación a los resultados se tienen: Seguimiento y evaluación, a la vez de fallas de comunicación.

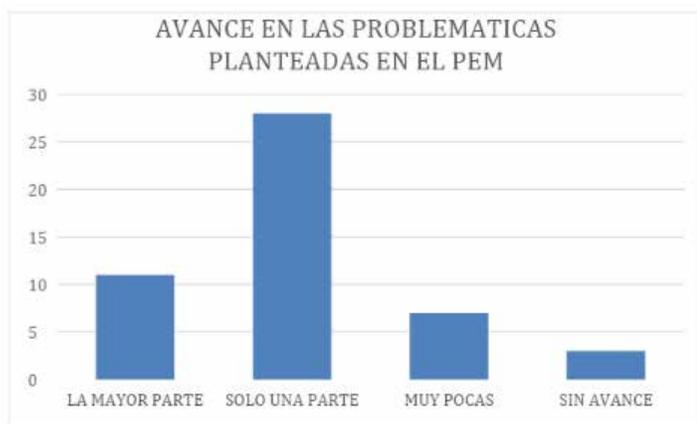


Con menor preponderancia queda organización y liderazgo mal enfocado con 6% de impacto cada rubro.

Un ítem que arrojó resultados bastante interesantes consistió en jerarquizar factores que influyen en los resultados del PEM, destacándose el trabajo en equipo y la comunicación. La percepción del PEM y su aplicación en general es buena lo cual nos sugiere que en su mayoría el personal está a gusto y cómodo con la aplicación del PEM.



En contraparte con la apreciación anterior sobre la aplicación del PEM donde se ve una aceptación buena, respecto a los resultados (percepción sobre el avance sobre problemáticas y situaciones planteadas) en su mayoría consideran que se ha avanzado sólo en parte o poco.



La entrevista fue el tercer instrumento utilizado para integrar información. Su finalidad fue contrastar los hechos y percepciones del personal con lo plasmado en el documento del PEM realizadas a 17 miembros del personal de cuatro escuelas, obteniendo los siguientes resultados: Se denota que en su mayoría consideran que se ha dado una buena comunicación, trabajo en equipo y liderazgo adecuado en sus escuelas. Algunos mencionan como un factor importante el compromiso y responsabilidad del colectivo en la consecución de buenos resultados, pero es destacable que mencionan que existen miembros del personal que no tienen interés. Respecto a la definición de lo que es el PEM la mayoría sabe que es un documento que organiza acciones para la mejora y uno de ellos incluso lo relaciona con la autonomía de gestión de las escuelas; pero tres personas no supieron responder de manera adecuada a la pregunta, vacilando o

mencionando que no saben en sí que es.

En cuanto al proceso que se sigue para la conformación del PEM las respuestas fueron de manera general y no con muchas precisiones, sin embargo, la mayoría mencionó que se parte de un diagnóstico para priorizar acciones y definir objetivos, metas y acciones, sin embargo, no hablaron de las fases de seguimiento y evaluación; dos personas mencionan desconocer el proceso y cuatro lo describen de manera muy deficiente. Los buenos resultados en su mayoría los atribuyen al trabajo en equipo y al compromiso del colectivo escolar para sacar adelante el PEM, en menor medida mencionan un buen diseño del PEM (con metas y objetivos claros principalmente) y el apoyo de los padres de familia. Solo una persona menciona el liderazgo como un factor de buenos resultados. En referencia a los resultados no favorables los atribuyen principalmente a la desorganización y a la falta de interés del colectivo escolar, en menor medida hablan de falta de tiempo, poco apoyo de las familias y deficiencias en la comunicación. Consideran que los objetivos y metas están bien planteados y dos personas consideraron que son en ocasiones muy elevados. Respecto al dominio que tienen del PEM de su escuela al preguntarles sobre las acciones en las que están involucrados como responsables, de los 17 entrevistados seis pueden dar buena cuenta de estas, diez lo hacen de manera regular y una persona acepta no recordar en que actividades está involucrada.

CONCLUSIONES

Es necesario fortalecer el conocimiento del personal respecto a lo que implica el PEM pues para una gran parte de los colectivos este significa un mero sistema organizacional propio de cada ciclo escolar, como un plan de trabajo que no precisamente implica el estar orientado a la mejora continua, algunos ni siquiera pueden decir qué es este o en qué consiste. Lograr lo anterior exige involucrar en los procesos de elaboración y aplicación del PEMC a todo el colectivo (hay escuelas donde se aborda únicamente por la planta docente).

Debido a este desconocimiento de la naturaleza de mejora continua del PEM es que se da un conformismo disfrazado de aceptación respecto a los trabajos relacionados con el PEM y el proceso que a partir de ellos se realiza (si desconocen lo que implica en realidad el PEM es poco lo que pueden esperar de este), sin embargo esta percepción contrasta y choca cuando se habla sobre la satisfacción respecto a los resultados alcanzados o a los avances logrados donde se muestran los colectivos más críticos. En la evaluación que se aplicó se identifican algunos aspectos que inciden en el éxito o fracaso del PEM, se enumeran a continuación: (1) Fortalecer y enriquecer el diagnóstico ya que en su mayoría se denotan escuetos y dejando de lado percepciones, necesidades e intereses de alumnos, familias y de todo el personal al centrarse únicamente en la visión del profesorado y de directivos. (2) Aplicar instrumentos de evaluación al documento del PEM y a los procesos que se emprendan (se pueden utilizar los mostrados en este documento como una guía o diseñar otros más) para corregir y perfeccionar el

proyecto de mejora, en este ejercicio de valoración se detectó con estas escuelas principalmente que hay que mejorar:

- a. La redacción de objetivos y de metas.
- b. La definición de acciones donde es importante que se especifiquen encargados y fechas.
- c. Considerar bien con qué recursos se cuenta y que recursos se requiere para atender las acciones planteadas, ya que una de las principales causales de fracaso que mencionan es la falta de recursos, situación refleja que se ha dado una planeación deficiente desde la redacción del PEM.
- d. Incluir y definir claramente en este documento las estrategias, encargados y fechas para llevar a cabo el seguimiento de las acciones planteadas, así como los instrumentos, evidencias y mecanismos de evaluación que para tal efecto se tomaran ya que en lo revisado estos se manejaron de manera escueta, ambigua e inexacta.

(3) Durante el desarrollo de los procesos de mejora hay que monitorear por parte de directivos y del comité de mejora los procesos de aplicación de acciones, seguimiento y evaluación planteados en el documento. (4) Se debe desde el diagnóstico identificar en qué aspectos es posible el apoyo de las familias y evitar que este se convierta en un factor externo, que no depende del personal, para el logro de las metas y objetivos planteados; que sea más un plus, pero no un condicionante de éxito. (5) Se requiere llevar a cabo un análisis que determine qué acciones corresponden a la cotidianidad de la vida escolar, que no deben ir dentro

del PEM pues ya forman parte de lo que los docentes realizan, así como aquellas que si son parte de una propuesta de mejora conforme a los objetivos y metas planteados. (6) El trabajo en equipo y el compromiso del personal son elementos que también hay que mantener siempre en vista a través de la motivación constante y de crear una visión compartida con el colectivo. (7) Por parte de la autoridad escolar y del sistema educativo es necesario que se considere la cuestión de la sobre carga administrativa pues esta es uno de los principales factores identificados por el personal como obstáculo para el éxito del PEM al mermar el tiempo disponible además de que “se constituye en uno de los principales factores potenciadores del estrés y el síndrome de burnout y además influye en la satisfacción laboral” (Martínez, 2007 como se citó en Londoño et al, 2019, pág. 1). Pues el docente además de sus propias funciones que son dar su clase, planearla, revisar y evaluar a sus alumnos (en algunos casos de grupos de hasta cincuenta) necesita estar capacitándose en diversas temáticas, prepararse para sus propias evaluaciones, aplicar proyectos, campañas, evaluaciones u otros requisitos emanados de alguna autoridad superior y/o local, formar parte de algunos comités de participación social o comisiones asignadas en la operatividad de la escuela, participar y preparar alumnos para eventos cívicos, culturales, académicos o deportivos, estar en comunicación con las familias, etcétera.

Podemos concluir que hay dos cuestiones muy importantes a destacar.

Primeramente, que cada escuela tiene su propia dinámica por lo que se requiere se esté evaluando de manera continua sus procesos de gestión desde la elaboración del

PEM hasta su aplicación y resultados para identificar como en el ejercicio mostrado las áreas de oportunidad específicas e ir fortaleciendo esa autonomía de gestión y esa educación de excelencia que se pretende ofertar en las escuelas del país. La segunda cuestión es lograr una formación para el personal de las escuelas que sea conceptual y sólida, así mismo práctica, sobre el proceso que implica la creación de un PEM y que involucre a todo el personal (que parta desde un diagnóstico profundo, que identifique y priorice problemáticas a abordar en diversos ámbitos y que sea capaz de expresar la voluntad de cambio y mejora en objetivos y metas bien redactados y diseñe un proyecto bien aterrizado que incluya acciones, fechas, responsables y encargados de llevarlas a cabo, de darles seguimiento y de evaluarlas y presentar resultados) que permita emprender un verdadero Proceso de Mejora escolar donde se comprometa a todo el colectivo escolar (conformando una visión compartida que genere un compromiso y responsabilidad mayor) y que considere el factor de los tiempos y cargas laborales para que sea factible de realizarse, es esencial para transitar a una verdadera autonomía de gestión escolar centrada en la mejora continua

REFERENCIAS

- Bastar, S. G. (2019). Metodología de la investigación.
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones*, 4(9), 102-134.
- Chiquito, V., MA, E. M. M., & León Bassantes, L. (2021). Evaluación al proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos de la materia de Matemáticas I, Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Nuevos sistemas de comunicación e información.
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos (Const) Artículo 3. Última reforma 22 marzo de 2024 (México).
- de la Roche, M. M., Estupiñán, A. M. V., & Pulido, M. A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- Delgado Mero, Y. J. (2023). Procesos informacionales para el levantamiento y recopilación de la información en la empresa EPAM, Manta 2023 (Doctoral dissertation).
- Faneite, S. F. A. (2023). Los paradigmas de investigación en las Ciencias Sociales: Capítulo 4. Editorial Idicap Pacífico, 60-79.
- Fernández, C. G., Morales, N. A., Medina, D. E. M., & Prats, G. M. (2020). Autonomía de la gestión escolar en la educación básica en México: identificación de factores que la obstaculizan o permiten su desarrollo. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(5), 62-83.
- García-Zahoul, J. E., Carhuas-Peña, L. I., Gonzales-Paco, E., & del Rosario Barrios-Navarro, C. (2023). Importancia de la Gnoseología y la Epistemología en el proceso de investigación. *Delectus*, 6(2), 77-85.
- Guzmán, A. L. (2020). Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 50(2), 195-234.
- Londoño Montoya, S., Gómez Acosta, G., & González Carreño, V. (2019). Percepción de los docentes frente a la carga laboral de un grupo de instituciones educativas colombianas del sector público. *Espacios*, 40(2), 26.
- Luna Guzmán, A. (2022). El Consejo Técnico Escolar hacia la construcción de una educación pertinente. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27(94), 855-882.
- Miranda, L. C. B., & Vadivieso, K. E. D. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa* 2.0, 25(1), 284-309.
- Olaguibel, G. R., Díaz, M. S. S., & Delgado, M. D. R. R. (2020). Propuesta de seguimiento al Consejo Técnico Escolar en Educación Básica. *Edähi Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanidades del ICSHu*, 9(17), 72-80.

Risso, F. P., & de Gracia, D. (2021). Revisión, crítica e innovación en las clasificaciones de paradigmas en ciencias sociales. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social: ReLMIS*, (21), 1.

SEP (2021). Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica. USICAMM, (México)

SEP (2024). ACUERDO número 05/04/24 por el que se emiten los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica.

SEP (2024). El proceso de mejora continua. Orientaciones para las escuelas de educación básica.

SEP (2024). Orientaciones para la fase intensiva del CTE. Personal con funciones de dirección y supervisión. Educación Básica

SEP (S/F). Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. México. Subsecretaría de Educación Básica

Tobón Tobón, S., Juárez Hernández, L. G., Herrera Meza, S. R., & Núñez Rojas, A. C. (2020). Evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*.

Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.

Zúñiga, M. A. R. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación*, 1(2), 48-64.

Educación, digitalidad y patrimonio cultural. “Los Seremos” en tiempos de COVID-19

Autora: Irma Gabriela Fierro Reyes

Resumen

En Valle de Allende, Chihuahua, persiste una tradición colonial de día de muertos única en todo el norte mexicano: “Los Seremos”. Cada primero de noviembre, los niños salen a las calles, representan una velación, emprenden rezos, cánticos, y reciben una “recompensa”. No obstante, su reproducción estuvo amenazada por el COVID-19, debido al confinamiento. Ante ello, autoridades educativas y gubernamentales generaron estrategias de digitalidad para que “Los Seremos” se desarrollara sin excepción. Desde la etnografía, este trabajo retrata dicho momento, que representa un episodio vital en la reproducción del patrimonio cultural, impulsado por la educación formal y no formal del Valle.

Palabras clave: Los Seremos, educación formal, educación no formal, patrimonio cultural, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

La Educación forma parte esencial de los entramados que se ocupan de la producción de los sentidos, los significados y las representaciones cognitivas y sociales, como parte de la experiencia humana en su más amplio sentido (Seghers, Boone y Van Avermaet, 2019). En otras palabras, podría decirse que es el ingrediente clave para la conformación del llamado capital cultural (Valdés, 2022). En tales términos, lo educativo juega un papel vital en lo que concierne a la generación de conocimiento, así como en la reproducción de contenidos culturales que dan sentido a los colectivos sociales, desde diferentes situaciones de enseñanza y aprendizaje, las cuales pueden gestarse en espacios escolares, en instituciones, o bien en la cotidianidad de los individuos y de los grupos identitarios y de referencia a los que pertenecen.

Considerando lo anterior, el presente artículo explora la concatenación entre la Educación, desde las esferas de lo formal y lo no formal (Guralp, McHugh y Hayes, 2024; Souto-Otero, 2021), y la permanencia del patrimonio cultural (Bennoune, 2020; González, 2021; Mancera-Valencia y Mayagoitia, 2023). Ello, dentro del marco de las repercusiones diversas que trajo consigo la propagación del SARS-CoV-2, provocando la pandemia global que alcanzó su punto más álgido en el año 2020 (Sweeney y Tanaka, 2022). En tal sentido, la contingencia sanitaria representó una seria amenaza para el desarrollo de una manifestación patrimonial de carácter socio-histórico, única en todo el septentrión mexicano, dentro de un contexto en donde dicha expresión cultural representa la insignia del sentido de identidad y pertenencia

local. Éste, es el caso de “Los Seremos” en Valle de Allende, Chihuahua; una práctica de religiosidad popular de Día de Muertos que data de la época colonial en nuestro país, pero que tiene origen en el continente europeo, y que se encuentra vigente en la capital del municipio de Allende, ubicado al sur de la entidad chihuahuense, tal y como se verá más adelante. Ahora bien, es importante señalar que el trabajo forma parte de una investigación más amplia, que tiene como objetivo general comprender de qué manera se desarrollan los procesos educativos diversos que se encuentran implicados en la reproducción social de dicha tradición cultural conocida como “Los Seremos”. Cabe señalar que ésta es una expresión patrimonial que ha hallado formas distintas para seguir llevándose a cabo a través del tiempo, a pesar de los numerosos retos y obstáculos que ha sorteado durante los 400 años de su historia.

En el marco de tales acontecimientos, y a la luz de los hallazgos encontrados en el proceso investigativo, se identificó que resultaba de vital importancia registrar cómo fue que la tradición en cuestión sobrellevó y salió avante ante la que –quizá– fuese la dificultad mayor que contemporáneamente haya enfrentado; es decir, la impronta del COVID-19 en la escena mundial, lo que vino a impactar de forma negativa –y a gran escala– a todas aquellas áreas y actividades que representaban un espacio de interacción social. En este sentido, la Educación desde sus múltiples acepciones, así como la reproducción de las manifestaciones de patrimonio cultural que nutren a los pueblos y colectivos, fueron dos de las esferas más afectadas por la pandemia en todo el mundo (Sweeney y Tanaka, 2022). Partiendo de lo

anterior, el objetivo específico que se planteó para el desarrollo del presente artículo fue el dar cuenta de cuáles fueron las estrategias implementadas a finales del año 2020 por diversas esferas de educación formal y no formal en la localidad de Valle de Allende; esto, para asegurar que “Los Seremos” pudiera realizarse y su puesta en marcha no se viera interrumpida por la pandemia. Como supuesto de investigación, se planteó que la digitalidad (desde distintos medios, redes y plataformas comunicativas) habría fungido como el espacio idóneo para que la reproducción de la tradición a estudiar se desarrollara sin contratiempos. A la luz de los resultados registrados en la indagación en campo, dicho supuesto se confirmó. Por otra parte, y con referencia al marco teórico, es importante precisar que el trabajo considera la concatenación de las esferas formales y no formales de la Educación con la reproducción del patrimonio cultural (Souto-Otero, 2021). Metodológicamente, se partió del enfoque cualitativo de la investigación (Facultad de Educación, 2022), así como del paradigma interpretativo (Miranda, y Ortiz, 2020). En el campo de lo empírico, se hizo uso de la Etnografía como método, así como de diversas técnicas asociadas a ella, las cuales se describirán en el apartado correspondiente.

Finalmente, y para dar paso al desarrollo del artículo, es importante decir que el trabajo ofrece algunas aportaciones relevantes al campo de la investigación educativa, así como al estudio de la reproducción de las múltiples formas del patrimonio cultural. En primer lugar, porque es pionero en lo que respecta a la exploración, la descripción y la reflexión en torno al fenómeno socioeducativo abordado. Y es que si bien, el conocimiento que se tiene de “Los Seremos” se ha valido de diversos

medios informativos, estos corresponden a la esfera de la divulgación periodística, principalmente, y no desde la generación del conocimiento científico. En este sentido, representa la primera etnografía formal que se realiza sobre tal manifestación cultural. En segunda instancia, y no menos importante, aporta información puntual al campo de estudio emergente sobre la pandemia provocada por el COVID-19, y sus múltiples efectos sobre los procesos educativos de enseñanza-aprendizaje; particularmente, en la escena del norte mexicano.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con los datos proporcionados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), la Educación ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia provocada por el virus SARS-COV-2 a nivel mundial. Dichos organismos afirman que –por lo menos– 190 países tomaron como medida preventiva cerrar sus centros escolares, adscritos a todos los niveles de educación formal. Ello trajo consigo numerosas consecuencias de carácter negativo en los procesos formativos de, al menos, 1, 200 millones de estudiantes en todo el orbe. A su vez, 160 millones de ellos son originarios de países latinoamericanos, entre los que se encuentra México. Sus condiciones de vida preexistentes y las reglas de sanidad impuestas por la pandemia, ensancharon aún más las brechas de desigualdad educativa que ya enfrentaban, y que se extrapolaban durante los momentos más álgidos de la contingencia sanitaria. Esto los colocó en clara desventaja, respecto a las poblaciones estudiantiles de otras naciones,

agravando las tendencias de rezago escolar presentes en la región (Castiello-Gutiérrez, Pantoja y Gutiérrez, 2022; Higuera, 2023).

En México, en la mayoría de los casos, las escuelas, sus docentes y directivos optaron por hacer uso del internet, así como de recursos digitales diversos para dar continuidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje y de la transmisión del conocimiento en lo general, en la esfera de la educación formal. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de su Encuesta Nacional sobre acceso y permanencia en la Educación (ENAPE, 2021) asegura que:

[E]l 36.1 % de la población de 3 a 29 años inscrita en el ciclo escolar 2021-2022 tuvo clases a distancia, 35.6 % las tomó de manera híbrida y 28.1 %, de forma presencial. Los medios que los y las maestras utilizaron para informar sobre las actividades o impartir clases fueron: correo electrónico o redes sociales (72.8 %), clases virtuales (31.3 %) y plataformas virtuales (30.7 %). (INEGI, 2021, p. 1)

Ante ello, muchos estudiantes que radican en zonas rurales y semi-urbanas del país no contaron con los medios precisos de conectividad y de trabajo para la realización de las tareas escolares asignadas durante la pandemia. Lo anterior devino, como ya se dijo, en una posición de desventaja que se vino a acrecentar significativamente. Ahora bien, el ámbito educativo no fue el único que se vio seriamente afectado por la impronta del COVID-19, ni que tuvo la necesidad de hacer uso de los recursos digitales que tenía a la mano para garantizar su reproducción. Si se parte del hecho de que la pandemia en realidad representó una crisis global, que tuvo “un impacto en todas las dimensiones [...]: la salud pública, el sistema laboral, la interacción social, el debate político, el uso del espacio público, la economía, el medio ambiente

y la vida cultural” (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2020, p. 6), es un hecho que todas las aristas de la vida humana debieron reorganizarse y movilizarse hacia nuevos escenarios. Justo esto fue lo que sucedió con las actividades culturales en lo general, pero particularmente con aquellas que giran en torno a la reproducción social de las tradiciones y a la transmisión de contenidos patrimoniales. Al respecto, Bennoune (2020) asegura que el ámbito de la cultura debió reinventarse ante la pandemia; es decir, salir a la búsqueda de nuevas posibilidades, que permitieran a las poblaciones originarias acceder al patrimonio que les pertenece, a su conocimiento y a las prácticas asociadas a él.

En este sentido, la digitalidad –en sus múltiples manifestaciones– permitió que colectivos e individuos pudieran hacer uso de las tramas culturales que forman parte de sus vidas. Ante tal panorama, actores sociales diversos (animadores culturales, instancias gubernamentales, iniciativa privada, filantropía, sociedad civil y agentes educativos) debieron adentrarse en la adquisición y el empleo de plataformas mediáticas y herramientas virtuales que permitieran la producción, la recreación, el consumo, la divulgación y la presentación de componentes patrimoniales tangibles e intangibles; esto, con el propósito de volver asequible aquello que –en tiempos de COVID-19– parecía lejano o insalvable de llevar a la práctica (Bennoune, 2020). Ahora bien, si se considera que la Educación es vista como un vehículo idóneo para la transmisión de ideologías y representaciones sociales (López, 2021), lo cierto es que los caminos recorridos por la esfera educativa como por la cultural durante la contingencia sanitaria,

en realidad se trazaron de forma paralela, implicándose mutuamente y hallando puntos de encuentro que entrecruzaron sus trayectos.

Considerando lo anterior, entonces cabría preguntarse, ¿dicha imbricación entre lo educativo y lo cultural se produjo exclusivamente en el marco de lo institucional? Es decir, ¿sólo se gestó a través de relaciones entre docentes y educandos, mediadas por una instancia escolar? Si se parte del hecho de que el patrimonio es entendido como un fenómeno cultural que rebasa las fronteras de lo material e incluye a aquello que se identifica como un bien digno de preservarse por su valor (González, 2021; Vásquez, 2022); por su impacto en la vida de las colectividades que lo ostentan, y dado que simboliza sus entornos naturales y humanos, encontrando expresiones distintas a partir del arte, la plasticidad, la gastronomía, la arquitectura, la historia, y las tradiciones diversas (Longhi-Heredia, Magaña y Amaya, 2023), lo cierto es que no puede sólo transmitirse en la escuela, dentro del aula. Ahora bien, las condiciones pandémicas orillaron a que dicha vinculación se generara en otros espacios, más allá de lo “típicamente” considerado como educativo. Por tanto, se valió de los medios y las posibilidades ofrecidas tanto por la educación no formal como informal; esto, para valorizar el patrimonio, hablar de él y ponerlo en práctica (Sweeney y Tanaka, 2022). En este sentido, es importante decir que la educación no formal representa la suma de acciones estructuradas desarrolladas por organismos públicos, privados y civiles fuera del sistema escolar, mientras que la informal es aquella que se gesta en el hogar, en las calles, en la cotidianidad, sin cánones

específicos (Guralp, McHugh y Hayes, 2024; Souto-Otero, 2021).

METODOLOGÍA

En toda investigación, sin importar su carácter, su enfoque o al paradigma al que se apegue, el tipo de estudio se determina en relación al tipo de problema a abordar y en correspondencia con los objetivos que se pretenden alcanzar. Siguiendo con este orden de ideas, y de acuerdo con la clasificación propuesta por Manterola, Quiroz, Salazar y García (2019), el presente trabajo puede ser definido como un estudio observacional, prospectivo y transversal. A partir de él se describió e interpretó un fenómeno social concreto, dentro de un colectivo, una temporalidad y un espacio específicos, sin intervenir en los factores que lo conforman. Asimismo, la recogida de la información se desarrolló considerando los criterios y los propósitos previamente diseñados.

Particularmente, el estudio que aquí se presenta es de carácter socio-educativo, y como tal se inserta dentro del enfoque cualitativo de la investigación, el cual se define por presentar una mayor “flexibilidad” a la hora de indagar y de generar conocimiento. Su objeto de estudio, de acuerdo con ello, compete a todo lo que concierne al ser humano; a su vida en sociedad; a su comportamiento; a sus producciones históricas, a sus formaciones culturales, económicas y políticas, por mencionar algunos de los ámbitos que pueden ser estudiados desde lo cualitativo. Una de sus premisas básicas, parte del hecho de que trabajar con personas, colectivos y sus subjetividades es hacerlo desde la plasticidad, el cambio y la transformación;

por lo tanto, hay que considerar cierto grado de adaptabilidad (Facultad de Educación, 2022). En correspondencia con lo anterior, es importante señalar que el paradigma empleado en el presente trabajo es el interpretativista. De acuerdo con lo dicho por Miranda y Ortiz (2020), éste puede definirse como un modelo holístico que parte del hecho de que en el mundo de lo social siempre existirán diversas realidades, las cuales obedecen a las ideas, los imaginarios, las representaciones y las percepciones que los colectivos sociales construyen en su devenir habitual; esto, a partir de procesos comunicativos y de interacción, así como de la transmisión intergeneracional de la cultura, así como de sus múltiples manifestaciones.

Finalmente, debe decirse que el método empleado es el etnográfico. Sin embargo, no se trata de cualquier forma de llevarlo a la práctica, al campo. En este caso, la Etnografía se empleó como método desde su relación con la Educación. Considerando esto, su objeto de estudio –por excelencia– es la llamada cultura escolar (Cantuña-Quilumba y Lima-Yepez, 2020), la cual es entendida como una esfera dinámica de interacción social, en donde confluyen actores diversos, ideologías, costumbres y patrones culturales que, de alguna manera u otra, implican a los procesos educativos y los repercuten. Ahora bien, el presente trabajo, tal y como ya se dijo en apartados anteriores, forma parte de una investigación más amplia, que versa en torno a la puesta en marcha, así como a la promoción activa de la manifestación patrimonial de Día de Muertos conocida como “Los Seremos”; el último aspecto, cabe señalar, desde las diversas esferas del ámbito educativo. En particular, en esta fase de la indagación se exploró cómo fue

que los ámbitos educativos formales y no formales del poblado de Valle de Allende establecieron mecanismos para practicar la tradición mientras la pandemia por COVID-19 se hallaba en su momento más crítico.

Para la recolección de la información, se optó por el uso y diseño de técnicas e instrumentos típicamente empleados en investigaciones de carácter cualitativo, interpretativista y etnográfico. En primer lugar, y como parte de las técnicas de interrogación (Mairena y Murcia, 2023) se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y abiertas (González-Vega, Molina, López y López, 2023) a dos tipos de actores sociales. 1) aquellas personas y colectivos familiares que, de alguna manera u otra, participaron activamente en las actividades planteadas por las instancias gubernamentales de Valle de Allende para el despliegue de “Los Seremos” durante el mes de noviembre del año 2020; y 2) educadores y funcionarios públicos que formaron parte del diseño, la difusión y el desarrollo de las actividades que se realizaron en torno a “Los Seremos”, durante la pandemia, cuando la campaña federal: “Quédate en casa” se encontraba en pleno auge. Ahora bien, cabe señalar que el tipo de entrevista utilizado se vio determinado por cada evento circunstancial de interacción con los interlocutores de la investigación (González-Vega, Molina, López y López, 2023). Es decir, en algunos casos, cuando la entrevista fue de carácter semi-estructurado, ello se debió a que los encuentros entre las partes fueron previamente convenidos y agendados. Por lo tanto, se contó con las condiciones necesarias para la aplicación del instrumento. No obstante, cuando las entrevistas se realizaron de forma abierta, esto fue porque los encuentros con ciertos actores

clave se produjeron espontáneamente, sin planificarse. En tales casos, se aprovechó el momento para abordarles y conocer sus testimonios.

De la misma manera, al ser una investigación eminentemente etnográfica, el trabajo de campo y la observación participante (Sanjuán, 2019) en el sitio de estudio jugaron un papel primordial para la incursión emprendida. En este sentido, se realizaron cuatro periodos de labores investigativas en Valle de Allende; es decir, en los meses de marzo, agosto y noviembre del año 2022, así como en noviembre de 2023. Finalmente, y dado que el despliegue de “Los Seremos” en el año 2020 fue eminentemente digital, se hizo una revisión documental de aquellas plataformas electrónicas y redes sociales en donde se llevaron a cabo, se divulgaron o se dieron a conocer las actividades realizadas. En este sentido, se llevó a cabo una etnografía en entornos virtuales (Donado y Pérez, 2021), que diera cuenta de las interacciones sociales diversas que se generaron en el internet, y que posibilitaron la práctica tradicional que es motivo de análisis en este trabajo. Particularmente, se dio seguimiento a las páginas oficiales de la administración 2018-2021 del Ayuntamiento de Allende, que fue la encargada de organizar tales actividades en la red. De nuevo, se migró de un formato de revisión documental en físico (Martínez, Palacios y Oliva-Garza, 2023), como se hacía en antaño, a una en medios digitales (Donado y Pérez, 2021).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para entender las estrategias que se implementaron en torno a “Los Seremos”

en el año 2020, es importante explicar en qué consiste en sí misma, describiendo sus características y la forma en que se practica habitualmente. Dicho esto, la manifestación patrimonial de Día de Muertos conocida como “Los Seremos” se desarrolla la tarde-noche del día primero de noviembre de cada año. En ella, numerosos equipos de niños y niñas (que van de cuatro a ocho integrantes, aproximadamente) visitan los domicilios, los comercios y algunas instituciones públicas del Valle, recorriendo a pie las principales calles de la localidad; esto, entre las 6:00 y las 11:00 pm. Para garantizar su seguridad, la población limita el tráfico vehicular durante esa jornada y en tal lapso de tiempo. En dichas visitas, los equipos infantiles representan una velación, frente a las puertas de casas y establecimientos diversos. En ella, un niño funge como el “muertito”, quien se tiende en el suelo, cubierto con una sábana blanca, portando una cruz y una vela encendida entre sus manos. Los demás integrantes se hincan alrededor de él, juntan sus manos a la altura del pecho, y emprenden una serie de rezos, los cuales inician con un padre nuestro, el cual es seguido de un ave maría y un “gloria al padre”, para luego finalizar con el cántico emblemático de “Los Seremos”, y que dice así: “Angelitos somos, del cielo bajamos, a pedir limosna y si no nos dan... ¡Puertas y ventanas nos las pagarán! ¡Seremos, seremos, calabacitas queremos!”.

Al término del ritual, cada equipo de niños y niñas recibe una especie de recompensa: bolsas de dulces y frutas. Al término de la jornada las viandas se reparten equitativamente entre los participantes. Esta última encomienda, es dirigida por el integrante llamado como “el ecónomo”. Se trata de un menor que se reconoce por su

honestidad, quien tendrá la tarea de repartir las recompensas recibidas a lo largo del recorrido de forma justa. Ahora bien, cuando los grupos están conformados por infantes de muy corta edad, son las madres de familia o los hermanos mayores de los mismos quienes les acompañan en los recorridos los que se encargan de la repartición. Por lo general, dicho momento de cierre se lleva a cabo en los parques, las plazas o bien en la explanada de la Presidencia Municipal del poblado. Además, existen otros momentos en los que “Los Seremos” se desarrolla dentro de la localidad de Valle de Allende. Estos son protagonizados por las escuelas de educación básica (preescolares y primarias), así como por algunas instituciones públicas y establecimientos privados. La Presidencia Municipal de Allende, el Hospital Regional IMSS-Bienestar, la Delegación de Allende del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y algunos negocios convocan a los colectivos escolares para que visiten sus instalaciones, los alumnos lleven a cabo allí “Los Seremos”, y finalmente se les repartan las colaciones correspondientes. En ocasiones, son tales instancias las que visitan las escuelas. Estas medidas se han establecido como mecanismos de fortalecimiento de la tradición entre aquellos infantes que por alguna u otra razón no pueden salir el primero de noviembre; ya sea por su corta edad, por las contingencias climáticas o por la inseguridad. Sin excepción, las actividades se llevan a cabo en horario escolar, por lo que las jornadas de trabajo en los centros educativos se dedican exclusivamente a la organización de las visitas, o bien para recibir a los integrantes de los organismos ya referidos en las propias escuelas.

Ahora bien, en el año 2020, tanto las instancias

educativas como los organismos públicos observaron con gran preocupación que las y los niños del Valle no podrían salir a pedir “Los Seremos”. Las campañas: “Quédate en casa” y “Sana distancia” estaban en su momento más álgido; el confinamiento en los hogares era la regla, y los conglomerados estaban estrictamente prohibidos. A ello se sumaba la próxima impronta de la temporada invernal, así como la aparición de, al menos, dos nuevas variantes del COVID-19, por lo que el estado de Chihuahua se encontraba en semáforo rojo. La Dirección de Educación y Cultura del ayuntamiento de Allende se dio a la tarea de convocar a los colectivos escolares, así como actores clave de la población, con el propósito de generar acciones para que “Los Seremos” no se vieran interrumpidos por primera vez en 400 años, lo que representaría una pérdida importante en su reproducción. Derivado de ello, se decidió elaborar –a comienzos del 2020– el proyecto: “Preservando los Seremos”, el cual fue sometido a concurso ante el Programa de Apoyos a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMyC) a nivel estatal, resultando ganador en tal certamen público. Los recursos económicos obtenidos se destinaron a la campaña de promoción ideada previamente.

En un primer momento, dicha campaña desarrolló talleres informativos; además, se elaboraron trípticos acerca de “Los Seremos” que se repartieron entre las familias del poblado. En segunda instancia, se lanzó la convocatoria: “Preservemos Los Seremos. Quédate en casa”, la cual se difundió en los medios electrónicos del ayuntamiento; particularmente, en la página de Facebook: “Municipio de Allende, Admón. 18-21”. La convocatoria tuvo como fin fomentar

la práctica como expresión cultural, respetando las condiciones determinadas por la contingencia sanitaria. En las bases, se estableció que todas las familias de Allende podrían participar, armando equipos de niños y jóvenes. La modalidad era digital, por medio de la realización de videos, en los que se recreara la realización de “Los Seremos”; estos, debían enviarse al comité organizador por medio de WhatsApp. Los videos debían estar producidos en teléfonos celulares, con tomas horizontales. Aquellas familias que presentaran materiales realizados fuera de sus hogares automáticamente quedaban descalificadas, dado que se buscaba fomentar el “quédate en casa”. En términos técnicos, se calificó el orden, la claridad y la precisión en la emisión de los cánticos y rezos, y que el equipo contara con todos los elementos materiales necesarios para llevar a cabo “Los Seremos”; es decir, la cruz, la vela, la sábana y la campana.

La convocatoria fue recibida con complacencia entre la población, y la participación fue muy nutrida, abarcando un universo de 52 familias. El primero de noviembre de ese año el comité organizador recibió videos hasta las 11:00 p.m. El siguiente día fue dedicado a la valoración de los materiales recabados; al final, dos de ellos fueron seleccionados como ganadores, puesto que cumplieron con todas las bases establecidas. A las y los niños galardonados se les premió con un kit compuesto por un crucifijo, una campana, una sábana blanca, una vela, y una canasta de dulces y colaciones. Igualmente, todas las familias participantes recibieron en sus hogares una dotación de dulces. Ahora bien, es importante resaltar que el jurado calificador estuvo conformado por agentes educativos reconocidos del Valle, quienes

fungían como titulares del proyecto PACMyC y de la Dirección de Educación y Cultura.

CONCLUSIONES

Varios son los factores que subyacen a los hallazgos aquí presentados, y que propiciaron el éxito de las medidas emergentes que se implementaron en torno a “Los Seremos” en el año 2020. Es importante destacarlos, por su relevancia, lo que representa el aporte de esta investigación, considerando que el fenómeno ha sido muy pocamente tratado en términos etnográficos y académicos, tal y como ya se hizo notar al inicio del trabajo. En primer lugar, destaca el papel jugado por la digitalidad, idea a partir de la cual se proyectó el supuesto de la investigación, lo que viene a confirmarlo. Es decir, como sucedió con el resto de las esferas de la interacción humana durante el tiempo de pandemia, la puesta en marcha de una manifestación patrimonial tuvo que ser trasladada al espacio de la virtualidad; esto, a fin de que su reproducción no se viera interrumpida por la contingencia sanitaria. La población local, instancias educativas y gubernamentales, las infancias y familias del Valle no dudaron en hacer uso de los recursos diversos ofrecidos por la era digital, como lo son dispositivos inteligentes, aplicaciones de edición de audio y video, redes sociales, plataformas de chat, y el propio internet para que la tradición siguiera su curso. Así, se produjo una sinergia entre una comunidad que se destaca por conservar su patrimonialidad, y aquellas herramientas diversas ofrecidas por la virtualidad.

Ya algunos estudiosos de los fenómenos sociales, a finales del siglo XX, hablaban acerca de la eficacia de las intersecciones producidas entre la conservación de “lo

tradicional”, y los cánones prescritos por la era de la globalización, a modo de “tendencia compensatoria”. Es decir, a diferencia de lo que se pensaba cuando la irrupción de la posmodernidad trajo consigo una transformación de la vida cultural en el orbe, no todas las manifestaciones sociales se homogeneizaron como se suponía que sucedería, dejando de lado la historicidad de las comunidades y los pueblos. En realidad, los grupos identitarios aprendieron de aquello que representaba una novedad en comunicación, para apropiarse de sus atributos y emplearlos como nuevos mecanismos de reproducción social, de afianzamiento de sus ideologías y tradiciones. La época pandémica, por sus características propias, vino a potencializar esto que ya se advertía desde hace más de dos décadas, en el umbral del nuevo milenio. Considerando también que este trabajo parte de la intersección entre la Educación y la Etnografía, lo cierto es que en todo momento dicha conjunción se hizo presente. Es decir, resulta evidente que el fenómeno educativo en Valle de Allende es el componente por excelencia que posibilita y permea la permanencia de “Los Seremos” en el contexto local. Basta con observar el papel que juegan los centros escolares en el fomento de la tradición entre las infancias y la niñez, y las formas en que sus integrantes se vinculan con otras instancias para concretar esa promoción de carácter cultural.

En Valle de Allende, las escuelas de Educación Básica y sus agentes han decidido ir más allá de lo curricular, para promover situaciones de enseñanza y aprendizaje situadas, significativas y contextualizadas, que se convierten en un punto de referencia para niñas y niños que asumen el: “soy

Seremos” como parte de sus cotidianidades, un componente de referencia bien definido en el medio local. La escuela ha cumplido con el papel de transmisor de contenidos ideológicos de forma activa y vigente, y que en tal caso construye tramas identitarias bien definidas, que a su vez forman parte esencial de las representaciones sociales que giran en torno al Valle, a su historia y al “ser vallero”; “Los Seremos” es el emblema por excelencia de todo ello. La población local es plenamente consciente de que forma parte del único colectivo en el norte de México en donde se ha preservado tal manifestación cultural desde la época colonial. Buena parte de esa “conciencia para sí” se construye en la escuela y se afianza en el plano doméstico y familiar. No obstante, el papel de la escuela en la persistencia de “Los Seremos” no se limita de forma exclusiva al plano de lo formal. Como se pudo advertir a través de la información obtenida, la esfera de la educación no formal en el Valle está plenamente permeada por actores educativos, quienes protagonizan las medidas que se implementan desde las instancias públicas y gubernamentales. Justo ello fue lo que sucedió a finales del año 2020, ante la emergencia sanitaria. El lanzamiento del proyecto PACMyC, las actividades de promoción que se derivaron de él, y la puesta en marcha del certamen: “Preservemos Los Seremos. Quédate en casa” son prueba de ello. De la misma manera, basta con observar que espacios importantes en la toma de decisiones como el equipo elaborador del proyecto, el jurado calificador del concurso, así como la propia Dirección de Educación y Cultura del municipio, estuvieron conformados por docentes.

Con lo dicho hasta aquí, se puede llegar a

concluir que la Educación es –desde sus múltiples esferas– el motor que impulsa los procesos de animación sociocultural, de promoción, transmisión y reproducción en torno a “Los Seremos”. Todo parece indicar que éste es el factor clave que ha posibilitado la permanencia de tal manifestación patrimonial en Valle de Allende. Bien sabido es que, con la Colonia, diversas expresiones religioso-populares llegaron a los nuevos territorios explorados, como adaptaciones de aquello que ya se hacía en el Viejo Mundo. “Los Seremos”, forma parte de un conjunto de prácticas culturales que, con ciertos cambios, tenían un fin último: provocar en las infancias de los territorios conquistados nuevas devociones, que les permitieran entender el sentido de la muerte como parte de sus vidas, y en relación con la divinidad. Sin embargo, con el paso del tiempo dichas prácticas fueron cayendo en desuso, conservándose sólo en algunos sitios del centro y sur del país, así como en otros países de Latinoamérica. ¿Qué fue lo que marcó la diferencia respecto a lo sucedido en Valle de Allende? La respuesta, se encuentra en la agencia que asumió la Educación como portavoz de la tradición, lo cual –en tiempos contemporáneos– se ha visto reforzado por el uso de las Tecnologías de la Información y los recursos de la digitalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bennoune, K. (2020). Los derechos culturales son tan importantes como otros derechos humanos y deben seguir siendo el núcleo de la respuesta a la crisis. En Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (Coord.). Cultura, ciudades y la pandemia de COVID-19. Primera Parte: Documentación de las medidas iniciales y retos inmediatos. Comisión de Cultura, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos.

Cantuña-Quilumba, R., y Lima-Yepez, A. (2020). Cultura escolar, eslabón fundamental para la educación inclusiva. *Revista Portal de la Ciencia*, 1(2), 105-117.

Castiello-Gutiérrez, S., Pantoja, M., y Gutiérrez, C. (Coords.) (2022). Internacionalización de la Educación Superior después del COVID: Reflexiones y nuevas prácticas para tiempos distintos. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Asociación Mexicana para la Educación Internacional.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (Coord.). Cultura, ciudades y la pandemia de COVID-19. Primera Parte: Documentación de las medidas iniciales y retos inmediatos. Comisión de Cultura, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Informe COVID-19 CEPAL-UNESCO. La educación en tiempos de la pandemia COVID-19. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Donado, E., y Pérez, N. (2021). Etnografía virtual en tiempos de pandemia: un

- diseño metodológico cualitativo para la comprensión de relatos etnográficos sobre la subjetividad y la recolección de experiencias en la educación virtual para estudiantes de las IES. *Cambios y Permanencias*, 12(2), 392-423.
- Facultad de Educación. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- González, N. (2021). El valor educativo y el uso didáctico del patrimonio cultural. *Proyecto Patrimonio*.
- González-Vega, A., Molina, R., López, A., y López, G. (2023). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales: Avances y Desafíos*, 14, 1-12.
- Guralp, G., McHugh, M., y Hayes, S. (2024). Non-Formal Science Education: Moving towards More Inclusive Pedagogies for Diverse Classrooms. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 14(1), 105-142.
- Higuera, A. (Coord.). (2023). *Ciencias Sociales y Pandemia. Relaciones múltiples*. Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2021). *Encuesta Nacional sobre acceso y permanencia en la Educación*. Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
- Longhi-Heredía, S., Magaña, I., y Amaya, C. (2023). Evolución, usos y abusos de la noción "patrimonio cultural" en México. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, XIX(57), 101-129.
- López, J. (2021). Educación e ideología. Un apunte sobre la pretendida objetividad de la educación. *IV Foro Institucional de Filosofía 2020. Cultura Ciudadana y Política Colombiana*, 3, 18-21.
- Mairena, L., y Murcia, E. (2023). Utilidad y ética del Método Interrogatorio en un entorno virtual. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 2(1), 133-144.
- Mancera-Valencia, F., y Mayagoitia, E. (2023). *Patrimonio Cultural y Educación*. Editorial UPNECH.
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., y García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36-49.
- Martínez, J., Palacios, G., y Oliva-Garza, D. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1), 67-83.
- Miranda, S., y Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 1-18.
- Sanjuán, L. (2019). *La observación participante*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Seghers, M., Boone, S., y Van Avermaet, P. (2019). Social class and educational decision-making in a choice-driven education system: A mixed-methods study. *British Journal of Sociology of Education*, 40(5), 696-714.

Souto-Otero, M. (2021). Validation of Non-Formal and Informal Learning in Formal Education: Covert and Overt. *European Journal of Education*, 56(3), 365-379.

Sweeney, L., y Tanaka, K. (2022). Teaching with Cultural Heritage Materials during the Pandemic. ITHAKA S+R

Valdés, M. (2022). ¿Reproducción o movilidad cultural? Un estudio a partir de distintas dimensiones del capital cultural. *Revista Española de Sociología (RES)*, 31(3), 1-20.

Vásquez, D. (2022). Patrimonio e identidad cultural, el desafío de la educación patrimonial en la era de los avances tecnológicos. *Revista de Historia y Geografía*, 47, 191-217.

El acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica docente: desde una evaluación sistemática

Autora: Dalia Armendáriz González

Resumen

El acompañamiento pedagógico es un proceso dinámico e interactivo de colaboración para el aprendizaje, donde se debe considerar las necesidades y las fortalezas de los contextos áulicos. Exige la reflexión de la práctica e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional. Para que el propósito del acompañamiento se logre, es necesario que el acompañante esté dentro de las aulas y a través del diálogo profesional, la toma de acuerdos y una evaluación sistemática y formativa, construir un ambiente de reflexión y compromiso mutuo, conformando una comunidad de aprendizaje y colaboración.

Palabras clave: Estrategia, autonomía, intervención, profesionalización, enseñanza.

INTRODUCCIÓN

El presente documento nace de la necesidad de conocer los aportes del acompañamiento pedagógico a la práctica docente y a partir de la interrogante ¿Cómo debe de realizarse para que alcance los propósitos planteados?, dar orientación a directivos para gestionar diálogos de reflexión y compromiso con las docentes a su cargo. El objetivo general de esta investigación se centró en la relación que existe entre acompañamiento pedagógico, el desempeño de las educadoras y el logro de aprendizajes esperados en los alumnos. Además de buscar las estrategias que puedan ayudar en el diseño de un plan de acompañamiento, sustentado desde una evaluación sistemática y con estrategias que favorezcan la práctica reflexiva en cada educadora del Jardín de Niños. Dentro de los propósitos del acompañamiento pedagógico está el resignificar la práctica docente y directiva, donde se valora el aspecto pedagógico y no solo el administrativo y normativo de la educación, por lo tanto, el directivo no solo vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; sino que apoya y asesora a las educadoras para facilitar y promover la excelencia de la educación.

El acompañamiento pedagógico se define como un proceso dinámico e interactivo de colaboración para el aprendizaje, donde se debe considerar las necesidades y las fortalezas de los contextos áulicos, todo bajo un ambiente de respeto y diálogo entre docente y directivo. Cruz et al. (2021) como se citó en Zorrilla, J. M. A., Armas, M. R., & Sono, J. L. (2021) establecen que “lo fundamental, es brindar asesoría técnica a los docentes que permita reflexionar sobre su práctica

pedagógica en el aula en un ambiente de armonía y de comunicación afectiva entre el acompañante y acompañado para obtener mejores aprendizajes”. Las estrategias que se generaron a partir de esta investigación pueden brindar ayuda a directivos y asesores técnico pedagógicos en dos aspectos importantes, el primero enfocado en entender y utilizar la evaluación como base fundamental para el acompañamiento pedagógico exitoso y, por otro lado, conocer algunas características de la retroalimentación para desarrollarla acertadamente con las y los docentes, de tal forma que se logre una práctica reflexiva y consciente de los logros y dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Con el propósito de dar orientación a directivos, supervisores y asesores técnico pedagógicos se usó como acompañantes del proceso de enseñanza-aprendizaje que se vive dentro de las aulas de preescolar, en la segunda parte de este artículo se hace énfasis en la importancia de la evaluación formativa y sistemática, como herramienta esencial para brindar un acompañamiento pedagógico, promoviendo la mejora de las prácticas educativas. El presente artículo describe el trabajo de investigación que se desarrolló permitiendo una relación estrecha entre investigador y contexto, en este caso desde la función como directivo del Jardín de niños Estefanía Castañeda en Cd. Juárez, Chihuahua. El proceso de investigación inició con el diagnóstico de la situación del jardín de niños, utilizando una serie de instrumentos que dan información de la realidad que se vive dentro de las aulas en relación con el tema estudiado, la investigación es cualitativa y se apoyó en el Estudio de casos para dar respuesta a la problemática planteada, que

se centró en entender la importancia del acompañamiento pedagógico para mejorar las prácticas educativas.

MARCO TEÓRICO

El acompañamiento pedagógico es una estrategia del directivo para brindar a los docentes asesoría y ayuda en el desarrollo de su intervención, planeación y evaluación de los aprendizajes de los alumnos, y a través del trabajo colaborativo fortalecer la práctica y los procesos de desarrollo de aprendizajes. Para entender las características y cómo se desarrolla el acompañamiento pedagógico dentro de las aulas, es necesario revisar cómo ha ido evolucionando esta estrategia dentro de las comunidades educativas y los contextos escolares. Para ello se revisó el documento de Orientaciones para el Taller Intensivo de Formación Continua para Directivos de la 4.ª sesión de Consejos Técnicos, donde se precisa que el acompañamiento se refiere a la acción que realizan supervisores y directivos con el colectivo docente, especificado que este acompañamiento debe ser de manera sistemática y permanente. (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2024). Plantea que el propósito del acompañamiento es identificar áreas de oportunidad en la práctica pedagógica. Esto demanda del acompañante estar dentro de las aulas para recabar información acerca de la intervención docente y del desarrollo de aprendizajes. Es importante resaltar que, a través de un diálogo profesional, se construye un vínculo de trabajo y de colaboración dentro de la comunidad educativa.

Por otro lado, el Ministerio de Educación de Perú, por sus siglas MINEDU, aborda el monitoreo y la asesoría como parte del

proceso de acompañamiento pedagógico y resalta que “La asesoría (al docente de aula) es el intercambio y diálogo entre el docente participante monitoreado y el observador, permite aprender en el servicio porque genera reflexión sobre la práctica; de esta manera se evidencia la importancia de los procesos reflexivos en los que el profesor toma conciencia de sus fortalezas y debilidades, para luego identificar la forma de potenciar el desarrollo de sus capacidades”. (MINEDU-DESP, 2010, como se citó en Balarin, M., & Escudero, A. 2019)

El acompañamiento pedagógico es dinámico e interactivo de colaboración para el aprendizaje, donde se debe considerar las necesidades y las fortalezas de los contextos áulicos, todo bajo un ambiente de respeto y diálogo, debe verse como un proceso holístico, que permite la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad educativa. (Rojas Vásquez, Y. Y. 2019) Dentro del documento de perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar SEP (2022) se establecen diferentes criterios que un directivo debe de tener para la mejora de las prácticas educativas dentro de los grupos. El documento propone un directivo que conozca la cultura escolar, ideas, valores, prácticas de enseñanza, formas de actuar e interacciones que se dan en el plantel, como base para impulsar el cambio y alcanzar la excelencia educativa. El cual se plantea con la firme intención de que el directivo sea parte del colectivo escolar, involucrándose no solo en aspectos administrativos, sino que gran parte del trabajo directivo este enfocado en el área pedagógica.

Partiendo de esta premisa, entendemos la importancia del acompañamiento pedagógico dentro de las aulas, donde el directivo conozca las prácticas de enseñanza de cada educadora, a los alumnos y a los padres de familia, teniendo así elementos para asesorar al docente, resaltando la importancia de tres herramientas importantes: la evaluación formativa, la retroalimentación y la sistematización de acciones. El propósito de poner en marcha el acompañamiento pedagógico, dentro de los contextos escolares, es transformar la práctica pedagógica. Para lograrlo es necesario que se genere en cada docente la reflexión de su propia práctica. Fernández (2021) en su tesis aborda un proceso de tres partes para la eficiencia del proceso: observar, modelar, retroalimentar. Observar implica monitorear a la maestra en un contexto de aprendizaje, el modelado se da en dos momentos: el primero dentro de la práctica donde acompañante y acompañado interactúan para mejorar o aprender algún método de enseñanza, el segundo se vivencia específicamente en el diálogo y la retroalimentación entre ambos actores.

La reflexión sobre la propia práctica parte del diálogo respetuoso entre directivo y docente, para llegar a este punto, es necesario que el directivo se apropie del acompañamiento pedagógico y lo convierta en una herramienta para mejorar y promover una práctica reflexiva, donde el docente tenga la oportunidad de reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad. Es aquí, cuando la evaluación formativa y sistemática juega un papel importante, ya que, a través de las diferentes estrategias de evaluación, el directivo pueda brindar retroalimentación a las docentes en los diferentes ámbitos

de desarrollo de la jornada educativa. Para entender esta relación es necesario primero entender lo que es la evaluación y qué implicaciones tiene, tanto para el docente como para el directivo, todo esto dentro del proceso de acompañamiento pedagógico. La evaluación ha ido en auge en los últimos años y son muchos los significados que la definen, por eso es necesario entender el contexto y las necesidades locales donde se desarrolle. En el caso de la práctica docente, la evaluación puede caracterizarse por los objetivos que persigue, en un primer momento es percibida como instrumento de control administrativo, causando preocupación y deterioro de la relación entre docentes y directivos. Pero a través del diálogo, esta puede contribuir profundamente en el fortalecimiento del proceso de enseñanza a través de la reflexión crítica del que hacer educativo. (Ramos & Rueda, 2020).

El concepto de evaluación ha ido adoptando diferentes perspectivas y particularidades, hasta llegar a ese componente que actualmente le imprime la formación como un proceso de co-construcción consciente y una oportunidad de mejora en los aprendizajes (Anijovich & Cappelletti, 2017, como se citó en Medina P. & Mollo M. 2021). La evaluación pasa entonces a reconocerse como una herramienta importante en la mejora del desempeño docente y de la mejora de los aprendizajes, esto relacionado con la oportunidad que genera de cuestionar la práctica educativa, generando la reflexión en docente y directivo de lo que se hace dentro del aula, para finalmente eliminar prácticas desvinculadas de los propósitos educativos y generando la posibilidad de un mejoramiento constante. La evaluación ofrece la oportunidad de desarrollar en el

docente y en el directivo metacognición, reflexión y autogestión de oportunidades de mejora. Esta oportunidad se genera a través de una evaluación formativa, promoviendo que sean los propios docentes quienes reflexionen acerca de sus prácticas.

A partir de la revisión de algunas investigaciones sobre el acompañamiento pedagógico y la práctica reflexiva, Aravena (2021) expresa que la retroalimentación entendida como mejora proyectiva: se centra en elementos metacognitivos, inherentes al monitoreo y evaluación. Esta retroalimentación es eminentemente formativa y permite al profesorado tomar conciencia de las estrategias que utiliza y de lo que debe hacer para mejorar. El documento *Un Libro sin Recetas Fase 5 Pág. 60 SEP (2023)*, de la nueva colección de libros de texto gratuita, se distinguen algunas características de la evaluación formativa, en las que destaca el juicio evaluativo basado en la observación, en este caso, la que realiza el directivo y el mismo docente, esto permite al directivo conocer la intervención educativa, ambiente del aula y las interacciones que se generan dentro de ella. Es importante la reflexión que hace la educadora sobre su propia práctica, reconociendo sus fortalezas y áreas de oportunidad. Por otro lado, la evaluación permite recabar muestras a través de instrumentos como fichas de observación, entrevistas y cuestionarios, con los cuales se conforma un expediente pedagógico de cada docente. A través de este expediente es posible crear un informe, donde el evaluador crea una historia evaluativa respecto al individuo o el grupo. La evaluación formativa no permite generalidades, ya que se centra en cada individuo. Así, el acompañamiento brindado por el directivo se debe centrar en

las áreas de oportunidad y características de cada docente, generando toma de acuerdos centrados en las necesidades de cada grupo.

Destaquemos también la importancia del conocimiento de la propia práctica, que cada docente reconozca sus propias necesidades de formación es importante para generar un compromiso de mejora y aceptación del proceso de acompañamiento, por eso la autoevaluación de los docentes al comienzo del proceso de acompañamiento es imprescindible (Tobón, 2018, como se citó en Velarde, J. & Salazar, T. 2021) Por lo anterior, se desarrolló esta investigación con el propósito de brindar a directivos escolares orientaciones que permitan, en un primer plano, la reflexión sobre su tarea como acompañante y generador de prácticas reflexivas dentro de su colectivo escolar. En un segundo momento, se plantean algunas consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de acompañar a cada uno de los docentes del centro escolar.

METODOLOGÍA

Después de estudiar los diferentes paradigmas y de revisar las características de cada uno de ellos, se trabajó esta investigación permitiendo que se gestione una relación entre el investigador y el contexto donde se desarrollan las prácticas pedagógicas, en este caso, como investigador y directivo de una escuela preescolar, se tuvo la oportunidad de conocer y trabajar dentro del proceso de acompañamiento pedagógico (Mollo, 2023). Galarza (2020) considera que “Toda línea de investigación arranca con un carácter exploratorio y pasa por los diversos alcances de la investigación hasta llegar a su explicación, por lo que, es

menester considerar que se pueden realizar las investigaciones que sean necesarias hasta poder alcanzar este nivel, ya que la solución de las necesidades humanas, no surge de manera mágica, sino después de la búsqueda intensa de la verdad". La investigación que se realizó tuvo como objetivo generar orientaciones a directivos para apropiarse del acompañamiento pedagógico como una estrategia de mejora, por lo cual el estar inmerso dentro del contexto donde se desarrolla la investigación es fundamental para conocer y vivenciar los procesos de desarrollo y a su vez ir evaluando las acciones planteadas y trabajadas por las educadoras.

Walker (2022) afirma que: "La investigación cualitativa es investigación científica orientada a procesos, holística, que aplica observaciones naturalistas sin control de variables, que no tiene pretensiones de generalización (aun cuando la inducción que eventualmente use le permita generalizar para el grupo, para el caso único; esta no se usa en la generalización de todos los grupos similares) y que busca las causas de los fenómenos sociales mediante la comprensión (Verstehen) de la conducta humana desde la perspectiva participante del investigador" Por lo anterior, esta investigación se trabajó bajo el enfoque cualitativo y por esta razón es necesario utilizar instrumentos poco estructurados, pero que brindaron información precisa, algunos ejemplos de los instrumentos utilizados fueron las guías de observación, entrevistas abiertas, grupos de discusión y talleres. Para Flick (2018) como se citó en Borg (2024) los investigadores cualitativos recogen información subjetiva, y también involucran su propia persona. El proceso de investigación inicia con la autoevaluación

del directivo sobre el acompañamiento pedagógico que se desarrolló el ciclo anterior, además de tomar en cuenta el diagnóstico de la situación del jardín de niños, utilizando una serie de instrumentos que dan información de la realidad que se vive dentro de las aulas en relación con el tema de estudio, por lo tanto, fue necesario triangular la información arrojada por las técnicas e instrumentos de información para obtener resultados claros los procesos vividos.

La evaluación y seguimiento del proceso de acompañamiento permitió redireccionar las acciones y ser sustento para la toma de decisiones durante el desarrollo de la investigación. Además de generar espacios de reflexión con el colectivo y así comenzar a generar rendimiento en los estudiantes del Jardín de niños. En este sentido, la presente investigación se sustentó en el Estudio de casos para dar respuesta a la problemática planteada y entender la importancia del acompañamiento pedagógico para mejorar las prácticas educativas. Este escenario será estudiado parte por parte para poder tener una conclusión general de cada uno de los ámbitos que influyen en el desarrollo del acompañamiento sistemático a la práctica. En palabras de Yin (1994) el estudio de caso es se enfoca en establecer estructuras de modo tiempo y lugar. Implica el responder a las preguntas de qué, cómo y porqué. Subrayando la finalidad descriptiva y explicativa, con estas preguntas y teniendo un propósito definido, el estudio de caso permitirá obtener información clara y precisa para el desarrollo de proyectos en cualquier institución o entidad (Ramírez, E. & Hervis, E.2019).

Se trabajó el estudio de caso: primero como método de investigación, entendiendo la interrelación de las docentes con el directivo (acompañante), centrándose en la opinión de las educadoras en relación con su sentir como persona acompañada y los cambios que se han generado a partir de las visitas de acompañamiento recibidas. En un segundo momento, el estudio de casos como técnica, permitió guiar la toma de decisiones acerca de cómo desarrollar el acompañamiento pedagógico con un sentido ético y sistemático, generando una propuesta de intervención para los directivos, la cual se describe en la conclusión de este artículo. Por último, la investigación se pudo desarrollar tomando el estudio de caso como instrumento de observación, dando pautas y elementos para que el directivo gestionara la práctica reflexiva en las docentes. Sin embargo, esta investigación dio mayor énfasis al estudio de casos como técnica para tomar decisiones en relación con las prácticas educativas de todo el colectivo escolar, buscando la mejora del proceso enseñanza aprendizaje y generando propuestas para mejorar el acompañamiento pedagógico dentro de las aulas, ya que a través de este método es posible reconocer la problemática desde todos los ángulos que lo conforman (Ramírez & Hervis, 2019).

En este caso, como investigador se jugó un papel deliberador, ya que a partir de la información obtenida sobre el proceso de acompañamiento pedagógico se pudieron definir los resultados, alcanzar los propósitos establecidos al inicio de la investigación y a través de los resultados, proponer algunas sugerencias para el fortalecimiento de las habilidades pedagógicas del directivo, en relación con la asesoría. Como lo menciona

Alegre B. (2022) las técnicas e instrumentos deberán estar sustentados por los objetivos, desde el momento de la planificación hasta aplicación de estos, por lo tanto, el primer paso consistió en definir una población adecuada para responder al objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, para ponerlos en marcha se trabajó dentro de las aulas de preescolar acompañando a las educadoras y recabando la información.

La investigación empieza analizando las guías de observación trabajadas durante el ciclo escolar 2022-2023 y a partir de esta revisión, rediseñar los instrumentos de observación, con el propósito de encontrar las mejoras propuestas para llevar a cabo el trabajo pedagógico. Para esto, se tomaron en cuenta aportes de Rebeca Anijovich (2020) donde se sugiere que las que el acompañamiento pedagógico permita reflexionar si las experiencias pedagógicas de los alumnos están relacionadas con sus intereses y necesidades, se toma en cuenta o no la autoevaluación y si el guion de observación permite reconstruir la práctica y reflexionar en torno de ella. Por otro lado, las encuestas fueron un instrumento esencial de la investigación, estos se aplicaron a docentes, directivos, supervisores y asesores técnico pedagógicos, con la intención de conocer su experiencia con el acompañamiento pedagógico desde su función, además de solicitar sugerencias, que, desde su perspectiva, deberían de tomarse en cuenta al momento de recibir o brindar acompañamiento pedagógico a la práctica. Se trabajó el cuestionario, entendiendo al cuestionario como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos específicos del proyecto de investigación. Dentro

del formato del cuestionario se incluyen preguntas abiertas, cerradas y preguntas con respuestas a escala (Santamaría, M., Jiménez, A., & Gómez, M. 2023). Finalmente, se trabajó con la observación, para trabajar con este aspecto fue necesario realizar un guion de observación, donde las educadoras que recibieron el acompañamiento pudieron revisar lo registrado y en conjunto con el directivo reflexionar acerca de los aspectos planteados, estos aspectos estuvieron relacionados con el proceso de acompañamiento que se desarrolló dentro del aula.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los procesos de enseñanza y la intervención docente se han convertido en un tema de interés para toda la comunidad educativa, ya que de este se desprende la mejora del trabajo colaborativo y de los procesos de aprendizajes en los alumnos. Partiendo de esta premisa, el acompañamiento pedagógico cobra relevancia por sus aportes a la mejora de la intervención docente, llevándola a una práctica reflexiva y con resultados positivos para el desarrollo de aprendizajes dentro del aula.

El acompañamiento pedagógico es el seguimiento a la práctica educativa del docente, este acompañamiento está a cargo del directivo escolar, asesor técnico pedagógico o supervisor escolar, los cuales deben asumir su rol como líderes pedagógicos. Este seguimiento debe estar sustentado por el diagnóstico de las necesidades y fortalezas de enseñanza de cada docente. La investigación desarrollada se realiza en la Zona 47 de preescolar y se centra en el acompañamiento vivenciado

en el Jardín de Niños Estefanía Castañeda, ubicado en Cd. Juárez, Chihuahua.

Quienes coordinan la zona 47 de preescolar (Asesor Técnico Pedagógico y Supervisora), ha sido insistentes en la importancia del Acompañamiento pedagógico por parte de los directivos dentro de cada centro de trabajo, para lo cual han desarrollado estrategias de fortalecimiento a la labor pedagógica del directivo y se ha desarrollado una serie de estrategias enfocadas en motivar y dar seguimiento al proceso de acompañamiento que se brinda dentro de las aulas. Por otra parte, la ruta trazada desde la Nueva Escuela Mexicana para el ciclo escolar 2023-2024, a través de los planteamientos analizados en Consejos Técnicos de Directivos y Supervisores, ha generado reflexión en torno al acompañamiento pedagógico por parte de directivos, logrando que Directivos y Supervisores se involucren en el desarrollo de la práctica educativa.

El análisis de la práctica de acompañamiento pedagógico, desempeñada desde la función como directivo de Jardín de Niños, inicia rescatando las Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En este ejercicio destacan aspectos como el compromiso con el desarrollo de aprendizajes y mejora de la institución, la responsabilidad, organización y el trabajo colaborativo como fortalezas, así mismo como oportunidades hay dos puntos que sobresalen, uno el acompañamiento pedagógico continuo por parte del ATP (Asesor Técnico Pedagógico) de la zona escolar y el seguimiento al acompañamiento pedagógico que realiza el directivo, por parte de la supervisión escolar.

A pesar de tener estas fortalezas y

oportunidades, dentro de la práctica directiva se detectan muchas deficiencias que obstaculizan el logro de objetivos de mejora. Las debilidades que se rescatan son: un acompañamiento pedagógico poco organizado y deficiente, no frecuente y sin seguimiento de resultados, por otro lado, el poco conocimiento de la nueva propuesta curricular y falta de elementos para compartir con el colectivo; La saturación de actividades y falta organización para mejorar el uso de tiempos.

Entre las problemáticas detectadas, se destaca el Seguimiento NO efectivo a la práctica docente para el desarrollo de aprendizajes. Las acciones de acompañamiento y seguimiento hacia las prácticas educativas se encuentran dentro de las funciones que debe realizar el personal directivo, el acompañamiento pedagógico se constituye en un instrumento de mejora de los aprendizajes y se ha trabajado constantemente dentro de la escuela donde se desarrolla la investigación, pero falta concretar las acciones y dar un seguimiento oportuno.

Los diferentes instrumentos aplicados dentro de la institución educativa y en la zona escolar, nos dan a conocer las ventajas que vivencian las educadoras cuando el directivo escolar entra a los grupos con el fin de acompañar la práctica pedagógica, a continuación, se describen estos resultados, obtenidos de educadoras frente a grupo con una antigüedad en el servicio que oscila entre los 5 y 10 años.

En un primer momento, manifiestan la importancia de tener una retroalimentación del trabajo que están realizando, ya que les

permite reconocer sus fortalezas y áreas de mejora, ya que al recibir retroalimentación pueden modificar aspectos de su práctica para mejorar el desarrollo de aprendizajes, además de sentir apoyo y compañerismo por parte del directivo.

El acompañamiento permite a las educadoras tener una mirada externa a su intervención y frecuentemente reciben sugerencias de mejora, las cuales se convierten en compromisos. Resalta la importancia de un seguimiento efectivo por parte del directivo. Dentro de las encuestas aplicadas, sobresale el término de comunicación asertiva, las educadoras consideran que este aspecto es fundamental para poder reflexionar sobre la propia práctica y tomar acuerdos de mejora de la intervención educativa. Por otro lado, las educadoras manifiestan que al recibir acompañamiento pedagógico experimentan diferentes emociones, entre ellas destacan el miedo, nerviosismo, expectativa sobre lo que se evaluará de su práctica. Pero, reconocen la importancia de conocer el propósito de la visita y aspectos que se evaluarán de su práctica educativa.

Además, se pide a las educadoras encuestadas que describan aspectos que ellas consideran que el acompañante debería tomar en cuenta al desarrollar un acompañamiento pedagógico, resaltando la importancia de un trato respetuoso, diálogo asertivo, que se manifieste el propósito del acompañamiento, retroalimentación sustentada en los planes y programas, intercambio de ideas, reconocimiento a las buenas prácticas (especifican que no solo se busquen las debilidades o áreas de mejora) y finalmente que el acompañante cuente con instrumentos que permitan el registro de

los aspectos observados y los compromisos tomados. La investigación toma en cuenta la opinión de los directivos que son quienes fungen como acompañantes dentro de las escuelas, dentro de los aspectos que resaltan es la importancia de la retroalimentación, pero destacan aspectos relevantes como el ambiente de confianza, donde el acompañamiento no sea solo punitivo y el error forme parte del proceso de aprendizaje. Señalan, además, hacer explícitos los estándares de logro para que los docentes sepan qué se espera de ellos y de su intervención. Aunado a esto, coinciden en la necesidad de focalizar los aspectos a trabajar, tratando de empezar por las necesidades de profesionalización más apremiantes en cada docente.

CONCLUSIONES

La función de acompañamiento pedagógico y asesoramiento a la práctica docente se identifica como una de las funciones del supervisor escolar, del director y del asesor técnico pedagógico, esta labor ha venido ganando terreno en el plano académico y de la profesionalización docente, no solo en México sino en toda Latinoamérica. El acompañamiento pedagógico implica que el directivo reconozca las fortalezas y habilidades de cada uno de los integrantes del colectivo escolar, además de reconocer las áreas de mejora y las características de la práctica docente desarrolladas en cada grupo escolar. Como estrategia de formación docente, el acompañamiento pedagógico demanda el reconocimiento tanto del directivo como del docente, de las implicaciones de la práctica de enseñanza individuales y colectivas, que exige la toma de conciencia, la reflexión sobre las

acciones que se desarrollan dentro del grupo y finalmente los cambios que son necesarios para alcanzar una autonomía profesional y ser protagonistas de la mejora de los aprendizajes. Este proceso debe ser dinámico y de colaboración, siempre bajo un ambiente de respeto y teniendo el diálogo como sustento para poder guiar la reflexión sobre la práctica, además, de que el docente sienta un respaldo sobre su trabajo y no solo acciones de verificación y revisión administrativa por parte del directivo, por lo tanto, es importante que el directivo logre crear ambientes de confianza y comunicación asertiva.

Para tener este panorama, el directivo cuenta con la evaluación como estrategia fundamental para poder desarrollar un acompañamiento pedagógico efectivo y que permita un desarrollo docente y un crecimiento académico en toda la comunidad educativa. Las características que tiene la evaluación formativa serán la pauta para que el directivo logre gestionar el acompañamiento pedagógico en las aulas y genere resultados verdaderos, dejando de lado el aspecto administrativo y propiciando el logro académico en los alumnos. Después de conocer las opiniones de directivos (acompañantes) y docentes (acompañados) podemos proponer la ruta que se debe tomar en cuenta para desarrollar el acompañamiento pedagógico efectivo en cada centro escolar.

Tomando en cuenta los aspectos de la evaluación, se considera primero tener un diagnóstico de la práctica de cada educadora. A partir de las fortalezas y áreas de mejora, el directivo deberá diseñar un plan de acompañamiento individualizado,

donde se planteen acciones de trabajo para cada educadora según las necesidades de su práctica. Ya con un plan de acompañamiento diseñado, es de suma importancia el seguimiento. Es necesario que los directivos inviertan tiempo en las aulas de su escuela, este seguimiento permitirá que los compromisos asumidos por ambas partes, se cumplan y así poder disminuir las áreas de oportunidad que se detectaron al inicio del proceso de acompañamiento.

Es importante reconocer, que una de las limitantes para alcanzar un acompañamiento pedagógico efectivo, es el poco tiempo invertido para este proceso de reflexión, es necesario, por lo tanto, que el directivo asuma su papel como líder pedagógico y como asesor académico del docente, generando cambios a favor de la profesionalización docente dentro de la comunidad educativa que atiende. El acompañamiento pedagógico y la evaluación sistemática son herramientas que permitirán una práctica reflexiva y con ello el fortalecimiento de la intervención educativa, lo que nos lleva a la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Para esto, la evaluación propone el uso de la retroalimentación como aspecto fundamental para el logro del propósito planteado.

Se propone a los directivos escolares considerar algunos aspectos para el desarrollo de la retroalimentación, con el fin que está realmente apoye el proceso de profesionalización docente, entre estos aspectos es tomar en cuenta el clima de trabajo, generando en la docente confianza y donde el error sea utilizado para mejorar la práctica y no como elemento punitivo. Hacer explícitos los estándares de logro y construir

en conjunto los criterios sobre el desempeño que se buscara trabajar a lo largo de un tiempo establecido en común acuerdo, esto apoyará para que se dé un proceso de evaluación y autoevaluación. Por otro lado, es importante valorar los logros de la práctica docente, este debe ser el comienzo de la retroalimentación, reafirmando los aspectos que se deben mantener en la intervención docente y que merecen ser reconocidos.

Después de guiar al docente hacia la reflexión de su práctica, a través de la retroalimentación, en común acuerdo se establecen compromisos de mejora, los cuales deben tener tiempo de cumplimiento. Este compromiso debe ser asumido también por el directivo, a quien se le demanda entrar nuevamente al aula, no solo para comprobar su realización, sino para conocer el avance en los procesos de enseñanza.

Para Muñoz, T., Díaz, S., Guzmán, R., Rueda, E., & Sevilla, J. (2021) es acompañante quien guía el proceso de formación docente, que es un proceso de formación pedagógica realizado por el acompañante al profesor de manera vertical a fin de favorecer las habilidades y ver cómo se realiza la transferencia de lo adquirido en todo este proceso. Por otro lado, el acompañamiento debe motivar la mutua reflexión y retroalimentación. Esto se da de manera horizontal para que el docente reflexione sobre sus procesos de enseñanza mediante la mediación del acompañante.

En ambas dimensiones se resalta el papel del acompañante, resaltando el compromiso que deben asumir directivos, supervisores y asesores técnico pedagógicos como guías del proceso de enseñanza, lo que demanda el autoestudio y capacitación del acompañante para brindar herramientas que verdaderamente apoyen el proceso de

formación de los docentes acompañados. Una vez que se tienen los logros esperados, es necesario comenzar de nuevo y establecer nuevas metas dentro del proceso de profesionalización docente, es importante señalar que como docentes necesitamos estar constantemente, actualizándonos y reconociendo áreas en las que podemos mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

Aravena, O. A. (2021). Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente (Doctoral dissertation, Universidad de Extremadura).

Alegre Brítez, M. Á. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y desarrollo*, 28(54), 93-100.

Anijovich, R., & Cappelletti, G. (2020). La retroalimentación formativa: Una oportunidad para mejorar los aprendizajes y la enseñanza. *Revista Docencia Universitaria*, 21(1), 81-96.

Balarin, M., & Escudero, A. (2019). El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano.

Borg, C., & Muñoz Martín, R. (2024). Investigación cualitativa naturalista.

Fernández Pineda, S. K. (2021). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en escuelas públicas de Lima Metropolitana.

Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.

Medina Zuta, P., & Mollo Flores, M. (2021). Práctica reflexiva docente: eje impulsador de la retroalimentación formativa. *Conrado*, 17(81), 179-186.

- Mollo, S. E. C. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879.
- Muñoz, T. C. S., Diaz, S. S., Guzmán, R. A. N., Rueda, E. M. M., & Sevilla, J. M. V. (2021). Acompañamiento pedagógico y la práctica reflexiva docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4430-4447.
- Ramírez, E. R. S., & Hervis, E. E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. En *Procesos formativos en la investigación educativa: diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 203-222). Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
- Ramos Martínez, L., & Rueda Beltrán, M. (2020). Rasgos distintivos de las evaluaciones formativas para el desempeño docente. *Perfiles educativos*, 42(169), 144-159.
- Rojas Vásquez, Y. Y. (2019). Estrategia de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes de la zona rural de Pomalca.
- Santamaría Domínguez, M., Jiménez Vivas, A., & Gómez Marcos, M. (2023). Competencia científica en educación primaria: Diseño y validación de un instrumento. *Education in the knowledge society: EKS*.
- Secretaria de Educación Pública (2023) Un Libro sin recetas fase 5
- SEP (2022) Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar
- Velarde, J. C. L., & Salazar, T. G. (2021). Acompañamiento y asesoría técnica pedagógica: desafíos y líneas de actuación en una región de Zacatecas, México. *Práctica Docente. Revista de Investigación Educativa*, 3(5), 79-107.
- Walker Janzen, W. (2022). Una síntesis crítica mínima de las portaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. *Enfoques*, 34(2), 13-33.
- Zorrilla, J. M. A., Armas, M. R., & Sono, J. L. (2021). El acompañamiento pedagógico: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de la Educación*.

Experiencias subjetivas para **afrentar problemas de convivencia escolar entre adolescentes: Un estudio de caso.**

Autor: Francisco Javier Hernández Castro

Resumen

El presente trabajo, buscó indagar sobre las experiencias subjetivas, que viven los adolescentes ante situaciones conflictivas, que acontecen en el intrincado mundo de las relaciones interpersonales, en instituciones educativas de secundarias públicas, en el estado de Chihuahua. Los conflictos en las escuelas son tan cotidianos y tan complejos, que consumen gran parte del tiempo, que debiera dedicarse al aprendizaje de nuevos conocimientos, en resolverlos. Realizar esta investigación cualitativa, mediante el método de estudio de caso, permite profundizar en el conocimiento sobre diversas dinámicas que suceden en la diaria convivencia escolar, con la finalidad de transformar la realidad, en aprendizajes para las comunidades educativas.

Palabras clave: Convivencia, acoso, prevención, experiencias subjetivas, bienestar.

INTRODUCCIÓN

La etapa de la adolescencia, es el periodo de vida del ser humano en el que se gestan diversos cambios físicos y químicos, que alteran la conducta del individuo provocando diversas emociones y sentimientos. Inmersos en tales transformaciones, los estudiantes ingresan a la escuela secundaria, sufriendo una serie de confusiones, se enfrentan a nuevos retos, nuevos amigos, nuevos compañeros con los que por algunas circunstancias pueden rivalizar, provocando desestabilidad emocional en el adolescente. Las situaciones de agresiones y violencia, son muy preocupante, ya que de acuerdo con los resultados emitidos por la prueba Pisa 2018, el 23% de las y los estudiantes que cursaban tercer grado de secundaria, manifestaron haber sufrido, al menos algunas veces durante el mes, acoso escolar, así mismo, se encontró que aquellos estudiantes que sufren algún tipo de acoso, tenían mayores posibilidades de faltar a las clases, lo que provocaría mayor atraso en los procesos de aprendizaje en comparación con aquellos alumnos que valoran la escuela y no sufren de violencia, ya que obtuvieron mayores puntajes en lectura (OCDE, 2019).

El presente estudio busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las experiencias subjetivas que presentan los adolescentes, de una escuela secundaria estatal al norte del estado de Chihuahua, frente a situaciones problemáticas en la convivencia escolar? Lograr una convivencia escolar sana y pacífica es fundamental en las escuelas, por tanto, es indispensable, indagar lo que sucede en las redes de interacciones escolares, a fin de buscar el bienestar emocional, físico y de mejora

en los aprendizajes de los adolescentes. Las escuelas que busquen mejorar el clima escolar, deben trabajar en mejorar las relaciones interpersonales, creando ambientes positivos, de colaboración entre los estudiantes, por tanto, es primordial que los cambios sean intrínsecos y no impuestos por los actores educativos de manera exógena, como ha sucedido en el pasado, la presente investigación busca ahondar en las experiencias subjetivas que los adolescentes viven en las escuelas.

En las escuelas de educación secundaria, las interacciones entre los adolescentes, son tan variadas y complejas, debido a que se gestan diversos patrones de conducta o comportamiento, que pueden ser de índole pacíficas, amistosas o de conflicto, acoso y violencia; el tema de la convivencia sana y pacífica, debiera ser un asunto prioritario en las instituciones educativas, debido a los grandes retos que enfrentan los docentes, en términos de rendimiento académico, se destina gran parte del horario laboral en resolver conflictos de las diversas relaciones que se presentan entre los adolescentes que asisten a las escuelas, tiempo que es descontado del que debiera ser dedicado al aprendizaje. Por tanto, se plantea como objetivo general, analizar las experiencias subjetivas que presentan los adolescentes, frente a situaciones que afectan la sana convivencia escolar, en función de la perspectiva de los estudiantes de una secundaria del norte del estado de Chihuahua.

El tema de las agresiones y acoso escolar está ampliamente documentado en diversas investigaciones realizadas en México, Latinoamérica y en diversos países, con lo que

se denota, la urgente necesidad de buscar alternativas de solución a un problema que cada vez crece en las escuelas, convirtiéndose en un tema de relevancia social. En el presente trabajo se plantea como objetivo específico, reconocer los mecanismos de normalización y las estrategias de solución que presentan los adolescentes frente a situaciones de mala convivencia escolar, desde la perspectiva de los adolescentes. El presente artículo se basa en los resultados del trabajo de investigación, realizado en una escuela secundaria estatal de Cd. Juárez, Chihuahua, cuya finalidad fue la de conocer y posteriormente analizar las experiencias subjetivas de los adolescentes que estudian en escuelas públicas, al afrontar problemas de convivencia escolar, en la búsqueda de comprender el significado social que la comunidad educativa interpreta de manera simbólica, en la construcción de soluciones para entablar relaciones sanas y pacíficas. El trabajo se basa en la metodología de casos de estudio, con enfoque cualitativo, fundamentado en un paradigma interpretativo.

MARCO TEÓRICO

La etapa de la adolescencia, es el periodo de vida del ser humano en que se gestan diversos cambios físicos y químicos que alteran la conducta del individuo, provocando diversas emociones, sentimientos y por ende distintas experiencias subjetivas. Inmersos en tales transformaciones, los estudiantes ingresan a la escuela secundaria, ávidos de interactuar con adolescentes que provienen de diferentes escuelas primarias y con grandes expectativas e interrogantes sobre su ingreso a una etapa distinta, lo que sin duda representa un encuentro de

emociones variadas que puede provocar desestabilizaciones emocionales al enfrentarse a nuevas realidades, a nuevos compañeros, a nuevas relaciones sociales, provocando desequilibrio emocional en los estudiantes asociados en la mayoría de las ocasiones a factores psicosociales de carácter familiar y escolar. Las instituciones educativas, al encontrarse inmersas en tales ambientes socio-culturales, adsorben las costumbres y acciones de los miembros de la comunidad, afectando de manera significativa el desempeño de sus funciones académicas y, por ende, el de los ambientes escolares, (Narváez y Obando, 2020).

Las escuelas sufren una serie de circunstancias, tales como la desigualdad y violencia al interior de las mismas, ya que reciben estudiantes que provienen de distintos ambientes y no se encuentran preparadas para ofrecer las mejores condiciones para el desarrollo humano de sus educandos, al mismo tiempo las condiciones individuales de los estudiantes, tales como la pobreza material o cultural, pueden dificultar el normal desarrollo de habilidades cognitivas, emocionales o físicas, lo que reduciría la capacidad del individuo para responder a estímulos externos y modificar sus estructuras intelectuales o de conducta. Las escuelas buscan cambiar las conductas negativas de los estudiantes, imponiendo reglas, normas externas, que pocas veces son acatadas por los adolescentes, frustrando el intento de transformar las vivencias de los alumnos en la escuela secundaria. En los últimos años se ha buscado, cambiar los conceptos de las normas que rigen a los planteles escolares, legislando acuerdos de convivencia, lo que marca un rumbo distinto a las imposiciones del cuerpo académico sobre

las conductas de los estudiantes, los sistemas normativos o acuerdos de convivencia escolares, deben estar alineados a sus principios legales de la Unicef, en el contexto de países latinoamericanos. La interrogante que presentan las instituciones educativas es, ¿Cómo incluir a los adolescentes en la resolución de sus conflictos? ¿Qué acciones emprender para construir vínculos sociales de sana convivencia?, tomando en cuenta sus historias de vida y la subjetividad de los estudiantes excluidos, amenazados o violentados (Saraví, 2022).

La subjetividad es entendida como una característica cualitativa, distintiva de ser humano, que puede sufrir transformaciones en los pensamientos y acciones a partir de la educación y la cultura a que se tiene acceso. Bajo este concepto, se entiende que el ser humano debe sufrir una renovación en sus recursos psicológicos subjetivos, obligados por la cultura y no por pulsiones como base de la conducta humana, como resultado de las distintas interacciones en los espacios sociales (Vygostky 1998, Bourdieu 1980, citados por Torre, 2020). Los alumnos pasan más de 12 años en la educación básica, conviviendo de manera cotidiana, por lo tanto, las escuelas se convierten en espacios formadores de subjetividad. En el campo de las ciencias sociales, el concepto subjetividad, de acuerdo con Aquino, 2013 y con Ortner, 2005, (Citado por Saraví, 2022); se entiende como las formas de sentir, de percibir y pensar que impulsan a los individuos a interactuar en su contexto y de acuerdo con sus propias necesidades, por su parte, para Vygostky 1998, (citado por Torre, 2020), la subjetividad es entendida, como la experiencia adquirida por la historia diferenciada de cierto individuo.

En el presente estudio de caso, se propuso identificar algunas experiencias de convivencia escolar de los estudiantes de secundaria, para visualizar distintas tramas e interrelaciones que suceden entre los adolescentes, analizando cómo se entrelazan dichas experiencias en la solución de diversos conflictos; el registro y conversación grupal de las distintas acciones emprendidas por los participantes emitirá emitir propuestas de posibles soluciones a los conflictos, visualizados por otros compañeros desde su perspectiva personal en un contexto similar. El tema de la sana convivencia es una tarea que corresponde realizar a todos los actores involucrados en la educación de los adolescentes, maestros, directivos, padres de familia, personal de apoyo a la educación y en general a toda la comunidad educativa. En este punto cabe preguntarse si lo que como sociedad estamos haciendo, es lo correcto o debemos repensar las acciones emprendidas por las escuelas en el ámbito de resolución de problemas entre estudiantes. Las instituciones educativas han ido perdiendo vigencia frente al tratamiento de la conducta de los estudiantes, ya que cada vez más, se observan en el aula conductas disruptivas que alteran el orden en el salón de clase, sin que el maestro tenga las herramientas disciplinarias para corregir tales situaciones, los maestros consideran que las comisiones de derechos humanos han permitido que los alumnos argumenten y defiendan sus derechos, pero maestros y padres de familia no saben cómo corregir las conductas agresivas en los adolescentes. Una de las tareas de la escuela consiste en transformar a los estudiantes, pasando de entes inoperantes a operantes o funcionales, es decir en seres asertivos, que aprendan

desde la subjetividad, las experiencias subjetivas de aprendizaje, que se dan como consecuencia de las interacciones con otros individuos; la subjetividad visualiza al individuo de manera holística, tomando en cuenta la complejidad psicosocial en la que se encuentra inmerso el ser humano, interactuando en distintos contextos.

Ser asertivos, es entendido como la expresión de los deseos, necesidades, expectativas, valores, disgustos y diferencias de un sujeto en la interacción con otros semejantes. Ser asertivos en las relaciones sociales, incrementa la posibilidad de solucionar los conflictos de manera pacífica, para lograr que los alumnos sean asertivos ante los problemas, es necesario realizar en la mayoría de las ocasiones, distintos tipos de intervenciones, basados en las aproximaciones teóricas de la subjetividad.

METODOLOGÍA.

El trabajo se basó en la metodología de estudio de caso con un enfoque cualitativo, trabajar desde este enfoque, permitió comprender mejor las razones y motivos que tienen alumnos y alumnas para afrontar sus diferencias o conflictos de manera inadecuada. El trabajo de investigación se trató de un estudio de tipo interpretativo, donde se buscó indagar con los alumnos a través de encuestas y entrevistas estructuradas, las experiencias subjetivas que sufren con respecto a la convivencia escolar negativa, provocando una serie de afectaciones en adolescentes de tipo afectiva, emocional y conductual. Para lo cual se buscó responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las experiencias subjetivas que presentan los adolescentes,

de una escuela secundaria estatal, al norte del estado de Chihuahua, frente a situaciones problemáticas en la convivencia escolar?

La investigación se realizó en una escuela secundaria del estado de Chihuahua, de acuerdo a su finalidad, el presente trabajo, corresponde al tipo básica, el cual busca conocer y comprender el fenómeno social y por su profundidad se trata de un diseño de tipo explicativa. Explicativa por que no se pretendió medir las variables, si no, estudiar las interacciones que existen entre ellas, a fin de conocer la estructura y los factores que intervienen en el fenómeno de estudio. (Hernández y Mendoza, 2018). Es de caso simple, porque se centra en los casos únicos que llegan o son atendidos por los departamentos de trabajos sociales y orientación educativa y no en toda la población escolar. Con un enfoque cualitativo, debido a que el propósito es comprender el fenómeno de acoso escolar, explorando desde la visión de los involucrados, desde el lugar donde suceden los hechos y desde su contexto, cuya finalidad consistió en obtener mayor información para comprender mejor los problemas de convivencia en las escuelas (Hernández y Mendoza, 2018).

En la investigación, se pretendió analizar las experiencias subjetivas que presentan los adolescentes, frente a situaciones que afectan la sana convivencia escolar, en función de la perspectiva de los estudiantes; como objetivo se buscaba reconocer los mecanismos de normalización y las estrategias de solución que presentan, frente a situaciones de mala convivencia escolar, desde la perspectiva de los mismos. El trabajo de investigación, se desarrolló con la finalidad de contribuir a generar un mayor conocimiento sobre

la gestión de intervenciones en casos negativos de convivencia escolar, que afectan las relaciones dentro en los planteles educativos de secundarias públicas en el estado de Chihuahua, mediante este trabajo, se buscaba conocer las situaciones conflictivas de casos que suceden al interior de una escuela pública

Investigar o indagar acerca de un tema, consiste en profundizar en el conocimiento, con la finalidad de transformar la realidad en algo útil para la humanidad, la presente investigación se ubica dentro del paradigma interpretativo, los paradigmas permiten comprender fenómenos desde un marco teórico, en la presente, se busca comprender la realidad que viven los alumnos todos los días al convivir en los espacios educativos, la investigación se centró en interpretar la realidad subjetiva (Miranda y Ortiz, 2020), desde la cual se gestan los fenómenos de agresión, acoso y violencia hacia compañeros de clase en escuelas públicas, por otro lado tampoco se pretendió realizar cambios en los sujetos de estudio, sino comprender y por lo tanto interpretar las experiencias que los adolescentes viven de manera cotidiana en la convivencia escolar.

En este proceso de investigación, se buscó examinar los hechos que acontecen en la institución educativa, dando una revisión a los estudios realizados en esta línea de acción, con la finalidad de generar el conocimiento necesario para prevenir o en su caso resolver problemáticas futuras, utilizando el enfoque cualitativo, mediante el estudio de caso, con la finalidad de apropiarse del conocimiento que emane de los sujetos investigados, según Robert Stake, la importancia de los estudios de caso, no reside en la generalización de las

soluciones, si no en la particularidad de los mismos, es decir, en la necesidad de aprender de ellos, por lo tanto, no es una investigación de muestras, ya que el objetivo primordial, no es la comprensión de otros casos, más bien se busca comprender los casos estudiados, (Stake, R.E., citado por Avalor, 2022).

De acuerdo con Stake, el estudio de casos consiste, en referir una situación real analizada en su contexto para indagar como se presenta y evolucionan los fenómenos que son de interés del investigador ya que lo importante es lo que el caso representa para el conocimiento, esta metodología se utiliza cuando se desea aprender del fenómeno directamente desde donde se origina la situación problema o fenómeno de estudio, pues se considera que es muy útil. El presente trabajo de investigación se desarrolló en tres etapas, la pre - activa, que consistió en desarrollar el tema a investigar, redactar los objetivos que se pretendían alcanzar, así como indagar en diversas fuentes de consulta, la literatura disponible acerca del tema de convivencia escolar y subjetividad, a fin de fundamentar el trabajo en un marco teórico. Se buscó conocer a la población y el contexto de la misma, diseñando y aplicando dos diferentes encuestas dirigidas a docentes y otra a los alumnos de la escuela secundaria focalizada, ya que de acuerdo con Alegre (2022), las investigaciones cualitativas, utilizan diversas herramientas técnicas, el análisis de dichas herramientas o instrumentos permite tener una visión más amplia del fenómeno social, pues no se limitan a medir dicho fenómeno con las herramientas cuantitativas, sino que lo hacen con relación a la realidad lo que permite llegar a resultados más profundos.

En la segunda etapa, se llevó a cabo el trabajo de investigación de campo, aplicando encuestas a docentes, orientadores y prefectos, cuya finalidad era conocer la opinión sobre la existencia de problemas de convivencia en la escuela, posteriormente, se procedió a realizar un tamizaje a todos los grupos de segundo y tercer grado para conocer las características que predominan en la población escolar, la encuesta se realizó con la finalidad de tener un diagnóstico sobre la salud emocional y mental de los alumnos durante el ciclo escolar 2023- 2024, en colaboración con la Secretaría de Salud del Estado, ya que de acuerdo a la teoría consultada, el manejo de las emociones, de manera negativa en los adolescentes, puede deberse a factores psicosociales, tanto familiares o escolares, el marco teórico referencial nos indica que diversos aspectos emocionales están directamente relacionados con la presencia de mayor violencia, tales como el estrés, la depresión, la soledad y que al mismo tiempo los conduce al consumo de sustancias ilícitas. Por último, se realizaron entrevistas y trabajo interactivo para profundizar en el asunto a investigar mediante dos grupos de enfoque ya que como lo menciona Cepeda Carrión, referenciado por Alegre (2022), los instrumentos y los medios para obtener los datos, son herramientas elementales que permiten realizar las triangulaciones necesarias en las discusiones del caso.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

La convivencia en las escuelas se refiere al entramado de relaciones que suceden de manera cotidiana entre los alumnos, el personal docente, administrativo y de apoyo a la educación, así como con el entorno. La sana

convivencia depende de múltiples factores que permitan a los estudiantes desarrollar habilidades comunicativas, sociales y afectivas, en el trabajo de investigación, se buscó analizar y comprender como se desarrolla la convivencia escolar y cómo se resuelven los conflictos entre los adolescentes de secundaria, con la finalidad de obtener información detallada que permita a las autoridades directivas de los centros escolares atender los principales desafíos relacionados con la sana convivencia.

En la encuesta aplicada al personal docente y de apoyo a la educación, los docentes opinan que existen problemas de convivencia sana en la institución, que gran parte de dicha problemática sucede principalmente en los grupos de segundo y tercer grado, consideran que el nivel de acoso en la escuela va de lo regular a lo alto, en una escala de no existencia a lo muy alto y que la mayor prevalencia de la problemática consiste en la violencia verbal, seguida de la psicológica, después la cibernética y por último, de manera física. Posterior a la encuesta aplicada a los docentes, se aplicó otra encuesta en el mes de noviembre a 409 estudiantes de segundo y tercero de secundaria de un total de 739; el instrumento, se divide en varias secciones, en la primera, se buscó obtener datos sociodemográficos, en la segunda sección datos generales de la encuesta señalando el promedio en cada puntuación de síntomas de salud psicosocial, mental y emocional, con mayor presencia en la escuela. En la tercera sección se observan datos sobre salud mental por cada ítem, así como la frecuencia en el consumo de algunas sustancias.

Al realizar el concentrado de las encuestas,

se obtuvieron los siguientes resultados: El 47.9% de los encuestados tiene una edad de 13 años, el 40.8%, 14 años, de los cuales el 49.1% son hombres y el 50.6, mujeres, en cuanto al género, el 5% se identifica distinto al género masculino o femenino. El 36.9% de los alumnos de tales grados, han tenido que trabajar para ayudar a sus familias, lo que representa un alto porcentaje de alumnos con necesidades económicas. Entre el 19 y el 20%, manifestaron presentar de manera recurrente, síntomas somáticos, tales como dolores de estómago, de cabeza u de otro tipo, manifestando preocupación sobre su salud o la propensión a enfermarse, lo que les genera estrés, el 12% manifestó no poder conciliar el sueño y el 23% de manera frecuente, es decir casi todos los días. El 21% tiene problemas para atender las clases, lo que causa dificultad para realizar las tareas. En relación a sentimientos de depresión, el 16.4% manifestó sentirse triste o deprimido durante varias horas a la semana de manera consistente, mientras que otro 15.4% le sucede lo mismo de manera menos frecuente pero recurrentemente donde las actividades que realizaban antes, ahora no les parece tan divertidas o no les son tan atractivas. Con respecto a los sentimientos de ira, el 17.1%, manifestó sentirse irritado más de la mitad de los días, mientras que el 25.9% se irrita o se molestan muy fácilmente, de manera frecuente, casi todos los días; en cuanto a la ansiedad, el 13.8% de los encuestados, manifestó sentirse nervioso, ansioso o asustado de manera, más de la mitad de los días en un periodo quincenal y el 18.6% de manera frecuente, lo que lleva al 14.7% no poder parar de preocuparse, el nerviosismo hace que el 14.7% a veces, no puedan ser capaces de realizar actividades o acciones que querían o deberían hacer y el

14.4% de manera frecuente no las realizan. Las manías presentadas por los alumnos de la escuela secundaria de segundo y tercer grado, presentan un porcentaje bajo con respecto a las demás variables ya que solo el 8.8% manifestó, que a veces empiezan a realizar muchas más actividades de lo normal y otro 8.8% hacen lo mismo de manera frecuente; el 12% contestó que a veces, duermen menos de lo usual y, aun así, tener mucha energía y al 21% les pasa lo mismo, pero con mayor frecuencia (Casi todos los días). Con respecto a síntomas psicóticos, solamente el 5.1% manifestaron a veces, haber escuchado voces que les hablan diciéndoles realizar o hacer cosas indebidas y un 6.1% con mayor frecuencia, así mismo el 7.8% manifiestan diciendo que a veces, tienen visiones cuando están completamente despiertos y el 3.9% de manera frecuente, incluso viendo, lo que otras personas no pueden observar. Un dato preocupante es respecto a los pensamientos con tendencia suicida, donde se encontró una media de 12.65% del total de alumnos encuestados. Los resultados se muestran a continuación en la siguiente tabla de porcentajes:

Frecuencia	Soma 1	Som2	p. sue3	<u>Inant4</u>	Depr 5	<u>Depr6</u>	Ira 7	Ira 8
A veces	10.5%	12%	12%	14.4%	16.6%	15.4%	17.1%	16.6%
Frecuentemente	10%	7.1%	23%	21%	17.8%	16.4%	25.9%	14.7%
Frecuencia	Inso9	Inso1	Ansi 11	Ansi 12	Ansi 13	Pisc14	<u>Psic1</u> 5	<u>Xtoc16</u>
A veces	8.8%	12%	13.9%	9%	14.7	5.1%	7.8%	10.95
Frecuentemente	8.8%	21%	18.6%	14.7	14.4%	6.1%	3.9%	12.65

En cuanto al uso y consumo de sustancias se encontró que los alumnos de dicha escuela, manifestaron los siguientes hábitos de consumo, el 2.4% de los estudiantes manifiestan haber consumido alcohol durante los últimos tres meses, tales como cerveza, vino, licor y el 2.1% con 2.4 tragos o más de dichas sustancias, en cuanto al consumo de tabaco, el 2.9% contestaron haberlo consumido, siendo el alcohol y el tabaco los porcentajes más altos en la encuesta, mientras que en consumo de marihuana solo el 0.74%, cocaína el 0.5%, éxtasis el 0.2%, alucinógenos 0.2%, heroína 0%, inhalantes 0.2% y en metanfetaminas el 0.2%.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los alumnos de la escuela secundaria, permite obtener un diagnóstico amplio de la situación que viven los estudiantes en su etapa como adolescentes, permite conocer los dilemas que padecen, las entramadas redes de interacciones en medio de múltiples circunstancias en su vida cotidiana. Las relaciones que suceden entre los estudiantes, en cuanto a la

convivencia son muy complejas, debido a las distintas experiencias personales, familiares y emocionales, que los adolescentes de secundaria viven.

Se observó que gran cantidad de estudiantes presentan insomnio, el cual puede ser un indicador, de posibles alteraciones al sistema nervioso, que puede tener un alto impacto en el nivel de ansiedad de los estudiantes. En las entrevistas realizadas a los alumnos de segundo y tercer grado de manera presencial, manifiestan que generalmente se duermen tarde por estar viendo las redes sociales en los teléfonos celulares, por lo que al día siguiente presentan problemas para levantarse, alistarse y llegar temprano a la escuela, “en muchas ocasiones no me da tiempo ni ganas de desayunar”, manifestó la alumna M1 en la entrevista individual, la alumna M2, dice tener discusiones con su madre por el mismo motivo. El problema de no dormir bien, despertar mal humorados, no desayunar, también provoca la falta de atención a las clases y la disrupción al mismo tiempo. Es importante que los docentes puedan conocer estos antecedentes y poder conversar con los padres de familia a fin de dialogar con los hijos para controlar dichas

situaciones.

El problema de la mala convivencia escolar, puede ser resultado de pequeñas acciones que pueden ser modificadas por los padres o tutores, se necesitan mayores investigaciones de tipo correlativo para determinar las posibles relaciones entre otras variables en el contexto de esta escuela. Se necesitará realizar un análisis entre las variables, insomnio, ansiedad, depresión, ira y psicosis para poder establecer alguna relación entre las misma, que no era el objetivo del presente estudio de caso, pero al entrevistar a los alumnos y conocer hábitos personales, nos ayuda a entender posibles causas y consecuencias del comportamiento en las relaciones. Se encontró que los estudiantes entrevistados posterior a la encuesta, presentaban problemas de sana convivencia con los padres y al mismo tiempo alguna situación en la escuela, el alumno H3, vive con su padre, quien trabaja todo el día y no está al pendiente del menor de sus tres hijos, al alumno H3, le gusta jugar futbol, pero su padre nunca tiene tiempo para asistir a verlo jugar, sus hermanos mayores se burlan de él, le dicen que no llore, que no es una niña, que se aplique en el juego, que no se distraiga, porque si sigue así, el entrenador nunca lo tomara en serio, el problema se agrava, porque el padre, si tiene tiempo para asistir y ver los juegos de sus hermanos mayores, su madre se separó de su padre y ahora tiene otra pareja pero se fue a vivir muy cerca, a tan solo dos casas de distancia, lo que provoca que el padre siempre este realizando comentarios negativos de la madre a sus hijos, todas estas situaciones hacen que el alumno H3, padezca depresión, ansiedad, tristeza y que sienta que no rinde en los juegos ni en los entrenamientos; se refugia en sus amigos,

en donde ha encontrado compañerismos, defensa de otros alumnos que lo agreden, pero al mismo tiempo ha tenido que consumir marihuana para sentirse competitivo en el juego, olvidar sus situaciones familiares y pasarla bien con sus amigos, menciona que ha intentado dejar de fumarla, pero cuando está en clase, se acuerda de lo que escucha en casa y se deprime, provocándole ansiedad y desatención en clases, por lo que reprueba y cae nuevamente en el consumo de sustancias que le ofrecen sus amigos.

La alumna M4, le gusta asistir a la escuela porque ahí olvida un poco lo que sucede en casa, va con buenas calificaciones, es novia de H3 y presenta situaciones familiares muy similares, los padres se separan, la alumna se quedó a vivir con la madre, pero al juntarse con una nueva pareja, el padrastro la trata mal, insultando a su madre, por lo cual decide irse a vivir con su padre, el cual es muy responsable en cuanto al trabajo, pero vive en depresión por el abandono de su ex esposa, por lo cual compra muchas cervezas y se le olvida comprar comida para la hija, la alumna H3 expresa que tiene que estar recordándole a su padre que tienen que ir a comprar alimentos, la alumna ha tenido que aprender a cocinar para ella y para su padre teniendo 14 años de edad, dicha situación le causa ansiedad, tristeza y enojo, le han ofrecido probar la marihuana, pero ella ha decidido no ser como su padre ni como su novio, sin embargo a veces se siente deprimida, al ver que su novio está consumiendo esa sustancia quiere dejarlo y ha decidido platicar con otros compañeros, lo que le ha ocasionado mayores problemas, con los amigos de H3, ya que a quienes ella busca para tener otra relación, siempre terminan dejándole de hablar por temor a

ellos.

El alumno H4, es un adolescente muy querido por los compañeros de su grupo, en estatura es el más bajo de todos y lo ven con aprecio, vivía con su madre quien es asidua a las fiestas y a salir a divertirse, dejando solos a sus tres hijos, él y su hermana mayor son muy unidos, pero la hermana identificada como M5, se junta con los amigos de H3 y también ha empezado a consumir marihuana y cocaína fuera de la escuela, la madre al darse cuenta, interna a la hija en un anexo para personas con adicciones, el alumno H4 como respuesta ante lo realizado por la madre y ante el temor de que también lo manden a un lugar similar, huye de su casa, refugiándose con los amigos, por tal situación, ha tenido que buscar empleo en las tiendas de supermercados para obtener ingreso de las propinas que le dan por ayudar a los compradores. El alumno H4 padece de estrés, insomnio y bajas calificaciones, por no concentrarse en las tareas que le encargan los docentes, por tal situación presenta 5 asignaturas reprobadas, en los ratos libres acompaña al alumno H3 a ver los juegos, lo han invitado a consumir drogas, pero él asegura que no lo ha hecho, lo que causa que algunos del grupo lo rechacen, se burlen, y busquen agredirlo, sus amigos lo defienden y se meten en problemas de convivencia con tales adolescentes. Haber sido testigo de diversas formas de maltrato hacia algún compañero o haber tenido conocimiento de algún tipo de violencia en contra de alguien, los alumnos entrevistados mencionan que una forma muy difundida que busca dejar en vergüenza a otros compañeros es a través de las redes sociales, en la cual se difunden imágenes de los adolescentes que quieren denostar, llamando la actividad como “los

quemados” de las redes, que consiste en subir algún nombre, foto o situación de la persona que desean exponer para que los demás se rían, se burlen y los exhiban.

El alumno H1, expresa que los pleitos que ha presenciado en la escuela, se debe a celos de compañeros que ven platicando a sus novias con otros estudiantes, ante los reclamos, las discusiones terminan en empujones, insultos y buscan continuar con golpes fuera de la institución ya que temen ser sancionados por las autoridades escolares. En menor grado el alumno H2, expresa que tiene conocimiento de situaciones de discriminación y burla hacia compañeros con alguna característica física de la cual pueden mofarse sus compañeros

La violencia entre mujeres sucede principalmente debido a la lucha por ganar o mantener amistades, pero, aunque en las instituciones educativas se manifiestan problemas de convivencia, es en los espacios educativos donde se llevan a cabo grandes lazos de amistad y compañerismo, los alumnos y alumnas que presentan problemas comunes, se apoyan, se solidarizan con los más débiles y los defienden. La solidaridad con los más necesitados puede generar solidaridad con un grupo, pero al mismo tiempo conflictos con otros compañeros de clase, los alumnos entrevistados, mencionan que la escuela es un lugar de encuentro que les permite olvidarse un poco de sus problemas personales, las actividades deportivas los mantienen ocupados y es una ventana de esperanza para ellos, para algunas alumnas pertenecer al grupo de danza, le ha dado momentos de felicidad y ha logrado que sus padres volteen a ver lo que sí están haciendo bien ya que en

cuestión académica no tanto.

Los alumnos mencionan que las diferentes actividades que la escuela realiza, los ayuda a sentirse aceptados por sus compañeros, reconocidos e identificados en los grupos donde participan (Banda de guerra, Danza, música, fútbol), por tanto, es importante que las instituciones educativas, fomenten y amplíen las oportunidades a los alumnos de sentirse útiles y parte de una red de apoyo emocional y social. Las diferentes experiencias escolares intervienen en la construcción de la subjetividad personal de los adolescentes, por lo tanto, se debe trabajar de manera organizada en los planteles escolares a fin de proveer diversas acciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alegre Brítez, Miguel Ángel. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. Epub June 00, 2022.<https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>

Avalle, Gerardo. (2022). El estudio de caso sociológico, una estrategia de análisis de los datos. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 67(245), 461-470. Epub 21 de abril de 2023.<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2022.245.77473>

Hernández Sampieri, Roberto y Mendoza Torres Christian Paulina (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. México: McGraw Hill

Miranda Beltrán, Sorangela, y Ortiz Bernal, Jorge Alexander. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e064. Epub 23 de abril de 2021.<https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>

Narváez, Jonnathan H., y Obando, Lina M.. (2020). Conductas disruptivas en adolescentes en situación de deprivación sociocultural. *Psicogente*, 23(44), 144-165. Epub June 09, 2020.<https://doi.org/10.17081/psico.23.44.3509>

OECD (2019), *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*,

PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_MEX_Spanish.pdf

Saraví, Gonzalo A. (2022). Pertenencia escolar y subjetividad en adolescentes de sectores populares. *Perfiles educativos*, 44(177), 8-25. Epub 16 de junio de 2023.<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.177.60510>

Torre Díaz, Alejandra de la. (2020). La subjetividad en la movilidad social. Significados y emociones en torno a la educación y el trabajo para los jóvenes rurales. *Nósis. Revista de ciencias sociales*, 29(58), 171-188. Epub 16 de enero de 2023.<https://doi.org/10.20983/noesis.2020.2.8>

Fortalecimiento Institucional a través de la Innovación: un Plan de Negocio en el CEEES

Autora: Karla Ivonne González Torres

Resumen

Este artículo presenta un plan de negocio orientado a consolidar al Centro de Estudios Especializados en Educación Superior (CEEES) como líder en el ámbito educativo de la región de Cuauhtémoc, Chihuahua. Mediante una metodología mixta, que incluye la aplicación de encuestas y entrevistas, se realizó un análisis detallado del mercado educativo, identificando una demanda creciente de programas como Criminología Digital y Marketing Digital. El estudio FODA reveló tanto las fortalezas como las amenazas del CEEES, mientras que el plan financiero y de marketing propuesto tiene como objetivo aumentar su competitividad. Las conclusiones subrayan la relevancia de mantener una alta calidad académica, ofrecer costos accesibles y aprovechar la cercanía geográfica. Se recomienda mejorar la infraestructura, implementar estrategias innovadoras de marketing y fortalecer la relación con la comunidad educativa para garantizar un crecimiento sostenido.

Palabras clave: posicionamiento en el mercado, estrategias de fortalecimiento institucional, estudio de mercado, innovación educativa.

Introducción

Este artículo analiza la implementación de un plan de negocio cuyo propósito es posicionar estratégicamente al Centro de Estudios Especializados en Educación Superior Cuauhtémoc (CEEES). Dada la juventud de esta institución educativa y su oferta en desarrollo, que en el momento del estudio contaba con un único programa de maestría y un solo grupo de estudiantes, el objetivo principal es consolidarla como un actor educativo clave en la región. La iniciativa pretende atraer tanto a egresados recientes del nivel medio superior como a personas interesadas en fortalecer su perfil académico mediante una licenciatura o posgrado.

El desarrollo del plan se estructuró en varias etapas: preactiva, interactiva y postactiva. Al tratarse de un plan de negocio, se añadieron la fase diagnóstica, procesual y evaluativa. La primera etapa, la preactiva, consistió en la elaboración de un resumen ejecutivo que permitió evaluar la situación actual del CEEES.

Además, se realizó una descripción detallada de la misión y visión institucional, estableciendo las bases para las acciones estratégicas subsiguientes. La segunda etapa, la interactiva, incluyó un estudio de mercado enfocado en identificar las necesidades e inquietudes de la comunidad local. Se aplicaron encuestas y entrevistas a muestras representativas de estudiantes de sexto semestre de nivel medio superior, padres de familia y comerciantes locales. Este análisis proporcionó información valiosa sobre las expectativas y preferencias del mercado objetivo, lo que facilitó una

comprensión más clara de las demandas educativas de la región. Posteriormente, en la etapa postactiva, se llevó a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), integrando los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Este análisis permitió formular recomendaciones específicas para el plan de negocio, incluyendo la creación de nuevas carreras y la definición de estrategias de marketing orientadas a mejorar la competitividad y visibilidad del CEEES.

En la fase diagnóstica, se desarrolló un plan financiero y se definieron las estrategias metodológicas pertinentes. Esta sección del proceso fue entregada a la institución como una contribución directa de la investigación. En la fase procesual, se estableció un programa de implementación, seguido de la fase evaluativa, que plantea un proceso para medir la efectividad tanto de las recomendaciones como del plan en su conjunto. Sin embargo, es relevante subrayar que la investigación no incluyó la implementación ni la evaluación final del plan, limitándose al desarrollo del mismo. El plan de negocio no solo se enfocó en diversificar la oferta académica del CEEES, sino también en fortalecer su infraestructura y servicios educativos. Las estrategias propuestas buscan incrementar el reconocimiento institucional, atraer a un mayor número de estudiantes y, en última instancia, consolidar al CEEES como una institución educativa líder en la región de Cuauhtémoc.

Este enfoque estructurado tiene como finalidad posicionar al CEEES como una institución innovadora y de alta calidad, capaz de responder a las demandas educativas

de una población diversa y en crecimiento. La implementación eficaz de este plan de negocio no solo promete fortalecer la presencia del CEEES en el mercado educativo, sino también contribuir de manera significativa al desarrollo académico y profesional de sus estudiantes.

Marco Teórico

Con respecto al paradigma que sustenta este proyecto de investigación, es importante destacar que se trata del paradigma pragmático, ya que la implementación de un plan de negocio para la institución educativa se centra en resolver la problemática más significativa que enfrenta: su necesidad de posicionamiento en la región. Por ello, en el presente proyecto se combinaron tanto el método cualitativo como el cuantitativo, permitiendo así un análisis equilibrado entre la comprensión de los hechos y la acción del mercado. El pragmatismo es una corriente teórica de gran relevancia para la investigación en ciencias sociales. Sus postulados e ideas proporcionan una guía y orientación útiles para los investigadores en este campo (Pereyra y Nardacchione, 2022). En esa misma línea de pensamiento, Dewey afirmó que, según el pragmatismo, la inteligencia o capacidad de pensamiento se desarrolla a partir de la lucha de los seres vivos por asegurar el ejercicio adecuado de sus funciones (Dewey, 2022).

Partiendo de estos fundamentos teóricos, la concepción original de esta investigación cobró un sentido más profundo, dado que la acción misma, es decir, la aplicación concreta de los resultados, será crucial en el mediano plazo para el desarrollo del CEEES. Se espera que este proceso implique una mejora

sustancial en la naturaleza y operación de la institución. El paradigma pragmático implica una orientación clara hacia la acción, reconociendo que la mejora del CEEES no depende únicamente de la comprensión teórica, sino también de la implementación eficaz de estrategias basadas en un análisis exhaustivo de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Además, este enfoque teórico permite una utilización flexible de instrumentos de investigación pertenecientes a diversas metodologías, lo que contribuye a una mayor precisión en las conclusiones alcanzadas. Esta flexibilidad facilitó la selección de herramientas que mejor se adaptaran al contexto particular del CEEES, así como a los objetivos y desafíos específicos que enfrenta la institución en términos de posicionamiento.

Es esencial señalar que la relevancia de la investigación pragmática radica en su énfasis en el conocimiento accionable, reconociendo la interrelación entre la experiencia, el conocimiento y la acción, y concibiendo la investigación como un proceso experiencial (Leanne M y Maya, 2020). Esta perspectiva se alinea con la necesidad de adaptar métodos y técnicas que permitan alcanzar objetivos específicos, como el fortalecimiento del posicionamiento del CEEES. El CEEES, ubicado en la región de Cuauhtémoc, Chihuahua, tiene como meta consolidarse como una institución de educación superior líder en la zona. Por esta razón, fue fundamental desarrollar un plan de negocio eficaz que le permitiera alcanzar su visión y convertirse en un referente en el ámbito educativo de la región. A partir de esta premisa, se identificó la siguiente área de oportunidad:

- ▶ ¿Cómo diseñar un plan de negocios que posicione al CEEES en Cuauhtémoc? La consolidación del CEEES como una institución de educación superior líder en la región de Cuauhtémoc es de gran relevancia, ya que promueve el acceso a una educación de calidad, el desarrollo del capital humano, el reconocimiento de la institución, y el impacto en el desarrollo local y del talento. Todos estos aspectos contribuyen al desarrollo integral de la región y al bienestar de su población. Para abordar esta área de oportunidad, se estableció el siguiente objetivo general:
- ▶ Diseñar un plan de negocio que posicione al CEEES. Para vincular y complementar las intenciones delineadas en este proyecto, y bajo la epistemología y el enfoque utilizados en la situación particular del CEEES, se consideraron dos categorías clave para alcanzar el objetivo y dar respuesta a la pregunta planteada: el posicionamiento y la elaboración de un plan de negocio. A continuación, se sustentan estas categorías de manera detallada.

Categorías

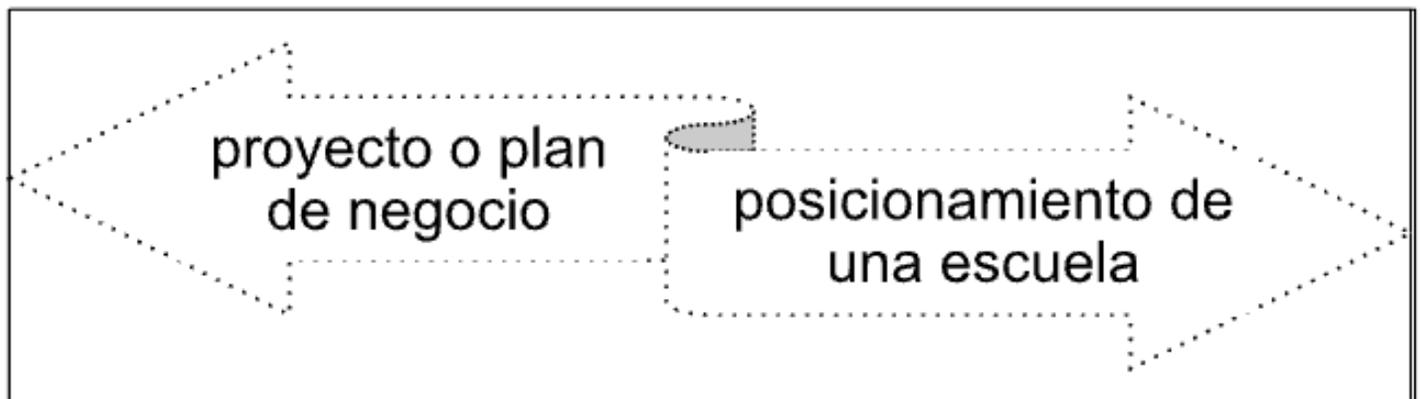


Imagen 1. Categorías del proyecto. Fuente: elaboración propia

En este contexto, se destacan dos categorías fundamentales: el proyecto o plan de negocio y el posicionamiento de una escuela. La interrelación entre estas categorías es clave para entender cómo una planificación adecuada puede conducir a una posición competitiva y sostenible en el mercado educativo. “El plan de negocios es una herramienta que permite a las organizaciones trazar una ruta por medio de la cual alcanzará todos y cada uno de sus objetivos y metas propuestas” (Triana, 2021). Para alcanzar un desarrollo empresarial sostenible y competitivo, resulta esencial abandonar métodos obsoletos como la creación de empresas fundamentadas únicamente en la intuición de los emprendedores. De acuerdo a Ormazábal Cevallos & Guerrero-Baena: “El crecimiento y la supervivencia de una empresa guarda estrecha relación con la gestión de la calidad, siendo necesario, por tanto, que las empresas tomen conciencia de la importancia de incorporar la calidad como elemento transversal de la gestión empresarial” (2021).

Gaytán Cortes en el 2020 menciona que el plan de negocios permite reunir y visualizar en un solo documento toda la información de una organización, brindando un panorama de la viabilidad del negocio (Gaytán Cortés, 2020), dado a esto la consolidación de un plan de negocio da una formalidad y visión a un evento o idea. El plan de negocios Es una herramienta que permite a las organizaciones trazar una ruta por medio de la cual alcanzará todos y cada uno de sus objetivos y metas propuestas. (Cortés, 2020) En la elaboración del proyecto se tienen dudas, se formula hipótesis de trabajo, confronta alternativas, busca información y se llega a acuerdos finales que posibilitan la conclusión del

trabajo. (Barturen y García-Olalla, 2020). Cruz Montero y colaboradores en el 2020 los proyectos son diseñados y puestos en ejecución bajo preceptos de cumplimiento de fases esenciales. (Cruz Montero, Guevara Gómez, Flores Arocutipá, y Ledesma Cuadros, 2020) Este enfoque garantiza que el avance de manera organizada, controlada y con los ajustes necesarios.

Para Gaytán Cortés: “El plan de negocios permite reunir y visualizar en un solo documento toda la información de una organización, brindando un panorama de la viabilidad del negocio” (2020). Además de que permite evaluar, implementar lineamientos, buscar alternativas y proponer planes de acción que ayudarán a la puesta en marcha el negocio, permitiendo que la organización cumpla con el plan estratégico que trazó y sobre todo logre sus metas financieras de rentabilidad. Para lograr la realización del plan de negocios se inicia con los conceptos teóricos básicos, y se continúa con la aplicación práctica de los conceptos dentro de la empresa. (Romero, 2020). El tema del posicionamiento de una escuela. El posicionamiento es un proceso estratégico crucial que implica establecer una identidad única y diferenciadora en el mercado educativo. Varios autores han abordado este tema desde diferentes perspectivas. Para Córdova Navarro: “El posicionamiento es importante porque hoy en día existen muchas empresas, productos, servicios en las cuales al consumidor se le presenta una gama de opciones para escoger. Todos los días las empresas compiten a través de sus mensajes por tener participación en la mente de los consumidores, porque si esta participación se pierde la empresa pierde mercado la cual será ocupada por

la competencia. (2019, pp. 11). Olivar Urina destaca que el posicionamiento constituye un factor muy importante para el marketing estratégico, pues utiliza datos vinculados con los elementos psicoemocionales y con los comportamientos de los clientes y consumidores o usuarios. (Urbina, 2021)

Córdova Navarro en el 2019 dice que el posicionamiento es importante porque hoy en día existen muchas empresas, productos, servicios en las cuales al consumidor se le presenta una gama de opciones para escoger. (NAVARRO, 2019) en este sentido es de vital importancia dar más opciones y lograr estar en el imaginario social de la ciudad. La investigación es importante porque menciona estrategias de marketing digital y las plataformas disponibles para mejorar el posicionamiento de un negocio, a través de promociones de ofertas disponibles en internet (Cristhyan, 2020, pág. 19). En el contexto de las escuelas, Laura Granados contribuye que el posicionamiento no está únicamente relacionado con la competencia entre las marcas presentes en el mercado, sino que está directamente relacionado la creación de valor de la empresa, es decir, hacer rentable el negocio. (Granados Mojica, Charry, y Monsalve Castro, 2020) Fernández y colaboradores afirman que cuando se manejan estrategias adecuadas de identidad corporativa, comunicación de marca se logra un buen posicionamiento, deduciéndose que existe una relación entre estas dos variables estudiadas. (Fernández B, Cutipa-Limache, Aragón C., Mamani A., & Puma Q., 2020) Sapien y colaboradores destacan que el posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con aquellos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos

por la misma compañía. (Sapien Aguilar, Valles Machuca, Piñón Howlet, y Gutiérrez Diez, 2019)

METODOLOGÍA

La metodología para la elaboración del plan de negocios es fundamental para posicionar al CEEES como una institución líder en la región de Cuauhtémoc, Chihuahua. Este proceso se llevó a cabo mediante una serie de etapas que permitieron diseñar estrategias efectivas y alcanzar los objetivos planteados. A través de la implementación de estas etapas, el CEEES se posicionará como una institución líder en educación superior en la región de Cuauhtémoc, mejorando su reconocimiento, atrayendo a más estudiantes y fortaleciendo su infraestructura y programas académicos. La investigación mixta o “métodos mixtos” se vio en la necesidad de buscar y proponer un sustento paradigmático la realización de estudios que muestren suficientes evidencias de la consolidación de los métodos mixtos como enfoque de investigación, y del paradigma pragmático como soporte epistemológico de dicho enfoque. (Arias, 2020) Se refiere a un único estudio para responder a las preguntas de investigación o comprobar hipótesis desde lo cual se fortalece el origen a planteamientos teóricos acerca de su calidez y de los procedimientos de triangulación referidos a la convergencia o corroboración de los datos recolectados e interpretados al respecto del mismo fenómeno, donde el método de recolección y/o interpretación de los datos podría ser diferente. (Ochoa, Nava, & Fusil, 2020)

Silva y Barreto en 2021 mencionan que los modelos de investigación son procesos

rígidos, minuciosos y coordinados en el cual se debe prestar gran atención, lo que pretende la investigación es la búsqueda de soluciones viables a una problemática planteada, garantizando la obtención de conocimientos. (Silva Canacuán y Barreto Chicaiza, 2021) La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en este proceso permite obtener una comprensión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta el CEEES en su búsqueda de un posicionamiento efectivo en la ciudad. La simultaneidad en la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos en la tesis implica un enfoque integrado y sincronizado, donde ambos tipos de datos se recogen y analizan al mismo tiempo. Esta estrategia permite una interacción constante entre los datos cuantitativos y cualitativos, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado. Este enfoque mixto y complementario garantiza una comprensión holística y detallada del tema de estudio, permitiendo que la investigación capture la complejidad y las múltiples dimensiones del fenómeno de interés.

Por otro lado, en cuanto a la elección y aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos, comenzando con la selección del método cuantitativo, se optó por encuestas estructuradas, dirigidas a una muestra representativa del público objetivo del CEEES. Estas encuestas fueron diseñadas para medir de manera objetiva y numérica aspectos como la percepción del CEEES, la demanda de programas educativos, y las actitudes generales hacia la institución. Paralelamente, el enfoque cualitativo, a través de entrevistas semi-estructuradas y análisis de documentos, busca profundizar en las experiencias y opiniones de individuos

clave. Estas entrevistas proporcionan una comprensión más rica y detallada de las dinámicas internas y las percepciones individuales sobre el CEEES. Aunque se dio un énfasis ligeramente mayor al enfoque cuantitativo, el cualitativo jugó un papel crucial en interpretar y contextualizar los hallazgos cuantitativos. Esta metodología asegura que el plan de negocios desarrollado para el CEEES no solo esté fundamentado en datos empíricos sólidos, sino que también esté arraigado en una comprensión profunda del entorno específico del CEEES, sus desafíos y oportunidades. La aplicación de estos hallazgos en el plan de negocios permitirá formular estrategias que son tanto prácticas como informadas, maximizando así las posibilidades de éxito en el fortalecimiento y posicionamiento del CEEES en su comunidad.

Procedimiento

Para una representación detallada y estructurada de las diversas etapas en el proceso de planificación es importante que cada fase esté meticulosamente delineada con el objetivo y el fin de este proyecto, reflejando los pasos clave en el desarrollo y la implementación de estrategias dentro de la institución. Estas etapas incluyen:

- ▶ **Preactiva:** Donde se abordan el resumen ejecutivo y la descripción detallada de la empresa, presentando los objetivos generales y específicos para el posicionamiento de CEEES
- ▶ **Interactiva:** Se concentra en el análisis de mercado, explorando la demanda actual de educación superior, el perfil del estudiante y las tendencias educativas, junto con las preferencias

de los padres y la situación de los competidores.

- ▶ **Postactiva:** Se realiza un análisis FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el objetivo de consolidar a CEEES como una institución líder en educación superior.
- ▶ **Diagnóstica:** Esta fase desarrolla una estrategia de marketing y un plan financiero específicos para posicionar a CEEES en la región.
- ▶ **Procesual:** Se establece un cronograma detallado que incluye las diferentes acciones y actividades necesarias durante la implementación y seguimiento del plan.
- ▶ **Evaluativa:** Finalmente, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos a través de la implementación del plan de negocios, analizando los indicadores clave de desempeño y la percepción de CEEES en la comunidad educativa.

Cada etapa y fase está interconectada, lo que permite un flujo continuo de evaluación y ajuste, asegurando que cada paso contribuya efectivamente al crecimiento y éxito de CEEES en su entorno competitivo y educativo.

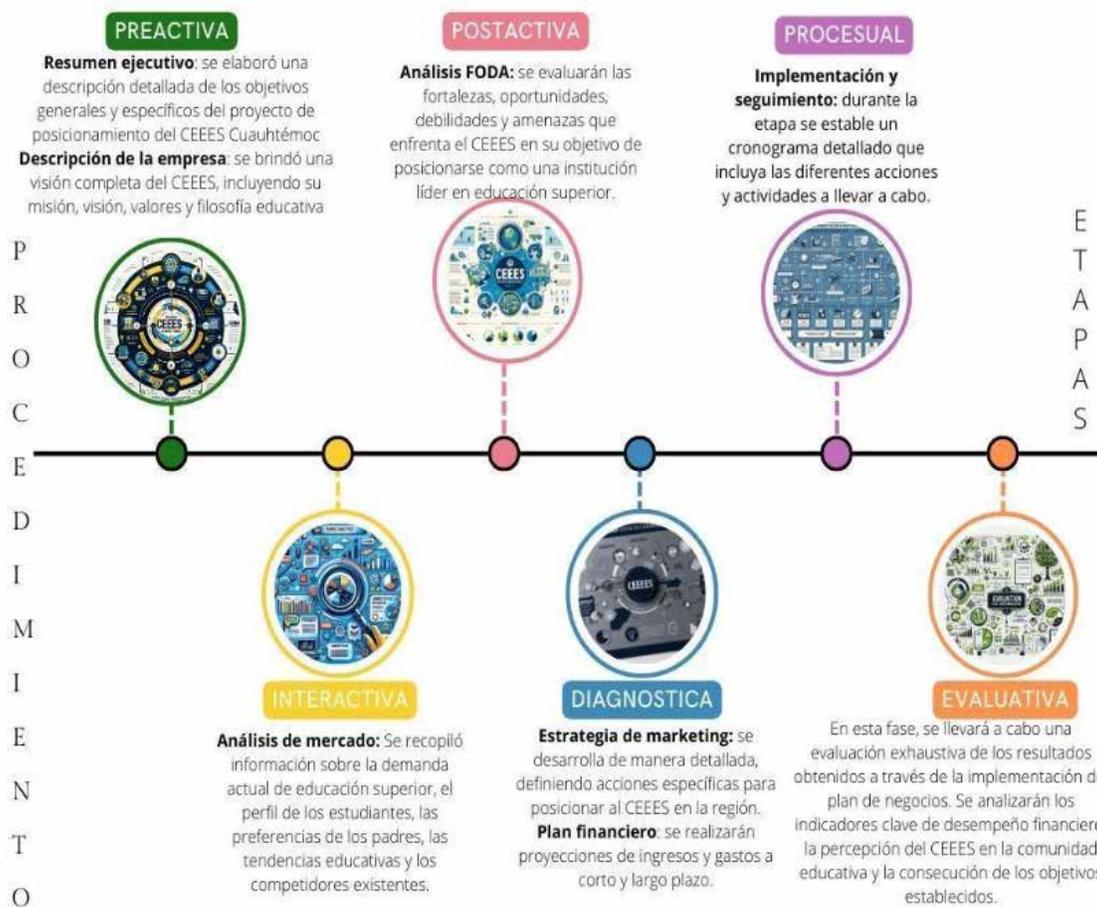


Imagen 2. Etapas y fases del procedimiento. Fuente: elaboración propia (2023)

Resultados

A continuación, se detallan los resultados del estudio de mercado:

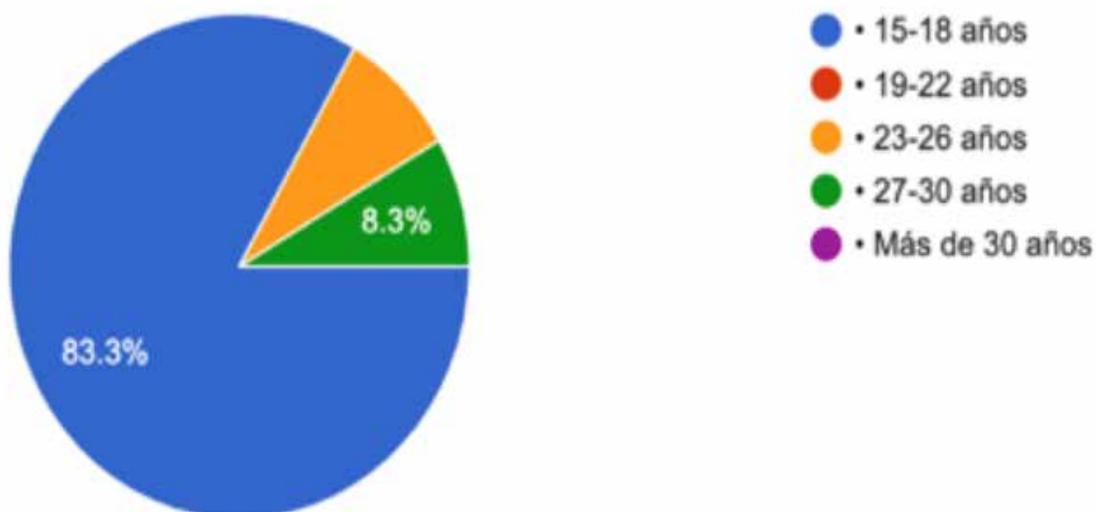
1. Definición de objetivos

El objetivo principal del análisis de mercado es identificar y evaluar las oportunidades y desafíos presentes en el entorno educativo local y regional para desarrollar estrategias efectivas que permitan posicionar al Centro de Estudios Especializados en Educación Superior Cuauhtémoc (CEEES) como la institución líder en educación superior en la región. Este análisis buscará comprender a fondo las necesidades y expectativas de los estudiantes potenciales, así como las tendencias y dinámicas del mercado educativo, con el fin de diseñar una propuesta de valor competitiva y diferenciada que resalte las fortalezas y ventajas únicas del CEEES.

2. Investigación de mercado

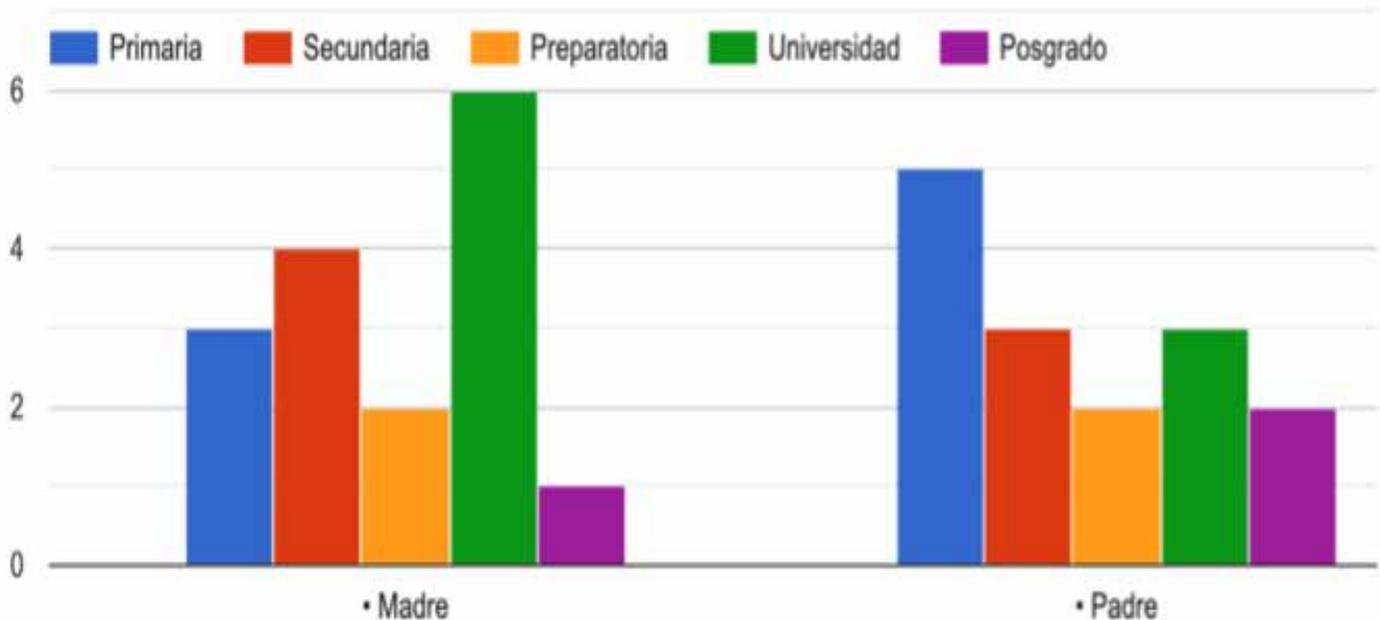
Perfil demográfico y socioeconómico de estudiantes de Cuauhtémoc, Chihuahua. Para comprender mejor a los potenciales estudiantes del CEEES Cuauhtémoc, es esencial analizar las características demográficas y socioeconómicas de la población estudiantes de 6to semestre de nivel medio superior de Cuauhtémoc, Chihuahua. Este análisis proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas de marketing y posicionamiento. En el perfil demográfico se tiene un 58% de mujeres y un 42% de hombres. 67% Solteros y 33% en una relación. Se presenta el gráfico de rango de edad en la siguiente figura.

Rango de Edad de los Participantes.



Rango de Edad de los Participantes.

El perfil demográfico y socioeconómico de Cuauhtémoc, Chihuahua, revela una comunidad diversa y dinámica, con una población joven y en crecimiento, y una fuerte valoración de la educación y el desarrollo personal. Un 33% percibe menos de \$10,000.00 mensuales. Un 33% percibe entre diez y veinte mil pesos. Un 8% percibe entre veinte y treinta mil pesos. Un 26% percibe más de treinta mil pesos. Se presenta a continuación el gráfico de nivel académico de los padres.



La presencia de sectores económicos diversos y un creciente interés en la tecnología y el emprendimiento ofrecen una base sólida para el posicionamiento del CEEES como una institución educativa líder. Al comprender estas características, el CEEES puede desarrollar estrategias efectivas para atraer y retener a estudiantes potenciales, alineando su oferta académica con las necesidades y expectativas de la comunidad.

3. Diseño de la metodología de recolección de datos primarios

La recopilación de datos primarios se basó en encuestas y entrevistas con estudiantes actuales y potenciales, y con padres de familia. Es vital diseñar instrumentos que permitan recabar información. Las encuestas buscan identificar las áreas de interés y las especializaciones preferidas por los estudiantes potenciales y actuales. Esto ayuda a las instituciones educativas a ofrecer programas académicos que se alineen con las aspiraciones profesionales y académicas de los estudiantes. Las encuestas fueron diseñadas para recopilar opiniones sobre la calidad de la educación y la accesibilidad a las instituciones educativas en Cuauhtémoc. Entender cómo perciben los estudiantes y sus familias estas variables permite a las instituciones ajustar sus estrategias y mejorar su oferta educativa. Estas encuestas exploran los factores más importantes que influyen en la decisión de elegir

una institución de educación superior, tales como la calidad académica, el costo de la matrícula, la proximidad a la residencia, y la reputación de la institución.

Para determinar el tamaño de la muestra adecuada para una población de 1,646 individuos, se siguió el procedimiento:

Elementos para tomar en cuenta

- ▶ Nivel de confianza (Z): 95% (Z = 1.96)
- ▶ Margen de error (E): 5% (0.05).

Fórmula del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{E^2} \quad n = \frac{E^2 Z^2 - p(1-p)}{2p - 1}$$

Donde: N es el tamaño de la población (1,646 estudiantes de preparatoria en la región de Cuauhtémoc en 6to semestre de preparatoria).

- ▶ n es el tamaño de la muestra calculada inicialmente.
- ▶ Cálculo del tamaño de muestra inicial (n):
- ▶ o $Z=1.96$ $Z=1.96$ $E=0.05$ $E=0.05$ $p=0.5$ $p=0.5$
- ▶ o $n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.05)^2}$
 $n = \frac{(0.05)^2 (1.96)^2 - 0.5 \cdot (1-0.5)}{2 \cdot 0.5 - 1}$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.250 \cdot 0.0025}{0.0025} = 384.16$$

$$n = \frac{0.9604 \cdot 0.0025}{0.0025} = 96.04$$

$$n = 384.16 \quad n = 384.16$$

Por lo tanto, para una población de 1,646 individuos, el tamaño de muestra fue de 385 personas. Este tamaño de muestra proporciona un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

4. Análisis competitivo

Análisis de la oferta académica. La Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) - Campus Cuauhtémoc ofrece programas en ingeniería, administración, contaduría, informática, derecho y

psicología, destacándose por sus programas acreditados y su enfoque en investigación, con un campus moderno y bien equipado, acceso a bases de datos académicas y servicios de apoyo estudiantil. El Instituto Tecnológico de Cuauhtémoc (ITC) se enfoca en ingeniería y tecnología, con programas adaptados al mercado laboral, instalaciones avanzadas, y convenios con empresas locales para prácticas profesionales. La Universidad Regional del Norte (URN) brinda programas en derecho, administración, contaduría, psicología, educación y enfermería, con atención personalizada y flexibilidad en estudios, en un campus adecuado con servicios académicos y extracurriculares. La Universidad Tecnológica de Chihuahua (UTCH) ofrece programas técnicos con alta inserción laboral y relación estrecha con el sector industrial, contando con instalaciones técnicas y laboratorios de formación práctica. La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) - División Multidisciplinaria Cuauhtémoc (DMC) ofrece programas en enfermería, educación, ingeniería en diseño y automatización agrícola, derecho, médico cirujano y geoinformática, con una infraestructura moderna y recursos robustos, además de convenios para prácticas profesionales y oportunidades de empleo, fortaleciendo el desarrollo personal y profesional de sus estudiantes.

5. Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

El análisis de las debilidades muestra una baja visibilidad y poca experiencia de mercado. Esto se une a limitaciones de recursos financieros, falta de programas y deserción estudiantil. Por otra parte entre las amenazas se tienen la competencia con instituciones locales, los cambios en

políticas educativas, los desafíos económicos y el rápido avance de la tecnología. Entre las fortalezas que se tienen de la institución son su enfoque en la calidad de vida, la flexibilidad en modalidades de estudio y la vinculación directa con el sector productivo. Entre las oportunidades se tiene la creciente demanda de educación tecnológica, la expansión de convenios y el aprovechamiento de tendencias en Educación en línea.



6. Desarrollo de estrategias basadas en los resultados

A partir de los datos obtenidos, el siguiente paso es desarrollar estrategias dirigidas a cubrir las necesidades identificadas. Esto puede incluir:

- ▶ Propuestas de nuevos programas académicos
- ▶ Ingeniería en innovación tecnológica y producción de video juegos
- ▶ Licenciatura en Comunicación
- ▶ Licenciatura en Criminología digital y ciberseguridad
- ▶ Licenciatura en Marketing y negocios digital
- ▶ Estrategias de marketing y posicionamiento
- ▶ Iniciativas para mejorar la infraestructura y los servicios estudiantiles

Conclusiones

Las conclusiones alcanzadas son las siguientes:

Importancia de la calidad académica: se establece como el factor más importante para los estudiantes al elegir una institución de educación superior. Esto indica que las instituciones deben priorizar la excelencia en sus programas educativos y asegurar que su cuerpo docente y currículum estén alineados con altos estándares académicos. De acuerdo con los hallazgos, la percepción de la calidad académica no solo influye en la decisión de los estudiantes, sino que también puede afectar la reputación de la institución a largo plazo.

Relevancia del costo de matrícula y la ubicación geográfica de la escuela: son

factores decisivos para muchos estudiantes. En un contexto socioeconómico donde la mayoría de los encuestados proviene de familias con ingresos bajos a moderados, la accesibilidad y la proximidad de la institución se vuelven esenciales. Estos dos elementos fueron identificados como muy significativos para la elección de la escuela por parte de los estudiantes y de sus familias.

Expectativas altas en infraestructura: Los estudiantes esperan instalaciones bien mantenidas y limpias, lo cual refleja la necesidad de inversiones continuas en la mejora y mantenimiento de los campus. Por ello, las instituciones deben asegurarse de que sus instalaciones no solo cumplan con los requisitos básicos, sino que también proporcionen un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Demanda de servicios adicionales: Adicionalmente, así como los programas de intercambio y actividades extracurriculares, son altamente valorados por los estudiantes. Estos servicios adicionales juegan un papel fundamental en el apoyo al desarrollo personal y profesional de los alumnos. Se considera que las instituciones deben trabajar en la ampliación y promoción de estos servicios para satisfacer las expectativas de los estudiantes y mejorar su experiencia educativa.

Impacto del nivel socioeconómico y educativo familiar: La encuesta muestra que la mayoría de los estudiantes provienen de familias con ingresos bajos a moderados y con diversos niveles de educación. Esto sugiere que las instituciones deben adoptar un enfoque inclusivo que considere las

diversas necesidades y desafíos de los estudiantes provenientes de diferentes contextos socioeconómicos.

Enfoque en la diversidad y la inclusión: Los datos demográficos de las y los informantes participantes en esta investigación, muestran una variedad en términos de edad y ubicación geográfica de los encuestados. Esta misma diversidad se refleja en las realidades escolares de la región, por lo que las instituciones deben asegurarse de que sus políticas y prácticas sean inclusivas y atiendan a una población estudiantil diversa. Esto puede incluir la creación de programas específicos para diferentes grupos de edad y la implementación de estrategias que faciliten el acceso y la integración de estudiantes de distintas localidades.

Necesidad de promoción y difusión: Se mostró evidente que hay un desconocimiento generalizado sobre el CEEES entre los padres de familia de la región. Es crucial implementar estrategias de promoción y difusión para aumentar la visibilidad y el conocimiento sobre la institución. Por otra parte, la prioridad en calidad académica y seguridad: De acuerdo con los resultados, los padres valoran enormemente la calidad académica y la seguridad del campus. El CEEES debe asegurar y comunicar estos aspectos de manera efectiva para ganar la confianza de los padres.

Importancia de la proximidad: La proximidad de la institución a los hogares de los estudiantes es un factor importante. En consideración a ello, es fundamental promocionar las facilidades de transporte y la accesibilidad a las instalaciones de la escuela. Y también dentro de la relevancia

de programas orientados al trabajo: Los programas académicos que preparan a los estudiantes para el campo laboral son altamente valorados, de acuerdo con los hallazgos. El CEEES debe enfatizar su oferta de programas que conecten la educación con las demandas del mercado laboral.

A pesar de la división en la disposición a participar en actividades mostrada en los resultados de la aplicación de los instrumentos, es importante fomentar la participación de los padres a través de la organización de eventos informativos y actividades que demuestren el valor añadido del CEEES.

Implementar estas recomendaciones no solo mejorará la percepción del CEEES entre los padres de familia y estudiantes, sino que también fortalecerá la relación entre la institución y la comunidad, promoviendo un ambiente educativo de apoyo y excelencia.

Recomendaciones que se incluyen dentro de él plan para cubrir las necesidades identificadas en los resultados.

Propuestas de nuevos programas académicos:

1. Ingeniería en Innovación Tecnológica y Producción de Videojuegos: Objetivo: Formar profesionales capaces de diseñar y desarrollar videojuegos, así como innovar en el uso de tecnologías emergentes. Contenido: Programación avanzada, diseño de videojuegos, realidad virtual y aumentada, inteligencia artificial, gestión de proyectos tecnológicos.
2. Licenciatura en Comunicación:

Objetivo: Capacitar a los estudiantes en las habilidades necesarias para desempeñarse en medios de comunicación, relaciones públicas, y comunicación corporativa. Contenido: Periodismo, medios digitales, producción audiovisual, comunicación estratégica, ética y legislación en medios.

3. Licenciatura en Criminología Digital y Ciberseguridad: Objetivo: Preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la seguridad digital y el análisis de delitos cibernéticos. Contenido: Fundamentos de criminología, ciberseguridad, análisis forense digital, legislación y ética en ciberseguridad, técnicas de investigación digital.
4. Licenciatura en Marketing y Negocios Digitales: Objetivo: Equipar a los estudiantes con conocimientos en marketing digital y gestión de negocios en el entorno digital. Contenido: Estrategias de marketing digital, comercio electrónico, análisis de datos, gestión de redes sociales, innovación en negocios digitales.

Estrategias de marketing y posicionamiento.

1. Campañas de información y marketing: Aumentar la visibilidad y conocimiento del CEEES entre estudiantes potenciales y sus familias.

Estrategias:

Redes sociales: Crear contenido atractivo y relevante en plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn para alcanzar a diferentes audiencias. Publicidad Digital: Utilizar Google Ads y anuncios en redes

sociales dirigidos a públicos específicos interesados en educación superior. Eventos Presenciales y Virtuales: Organizar ferias de educación, jornadas de puertas abiertas y webinars para presentar la oferta académica del CEEES.

2. Programas de orientación y open houses: Facilitar el conocimiento directo de las instalaciones y programas del CEEES por parte de los estudiantes y sus padres.

Estrategias:

Visitas guiadas: Ofrecer recorridos guiados por el campus mostrando las instalaciones, laboratorios y áreas de estudio. Sesiones Informativas: Realizar sesiones informativas periódicas donde se explique detalladamente cada programa académico y sus beneficios.

Talleres Interactivos: Organizar talleres prácticos donde los estudiantes potenciales puedan experimentar aspectos de los programas ofrecidos.

3. Comunicación continua: Mantener una relación constante y transparente con los padres y estudiantes.

Estrategias:

Boletines informativos: Enviar boletines mensuales por correo electrónico con actualizaciones sobre la institución, eventos y logros. Plataforma de Comunicación: Crear una plataforma en línea donde los padres puedan acceder a información relevante y comunicarse con el personal del CEEES.

Redes de Padres: Fomentar la creación de redes de padres de familia para facilitar la

comunicación y colaboración en actividades y eventos.

Implementar estas recomendaciones no solo mejorará la percepción y posicionamiento del CEEES, sino que también fortalecerá la relación entre la institución y la comunidad, promoviendo un entorno educativo de apoyo, innovación y excelencia.

Bibliografía

Arias, F. (2020). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. Universidad Central de Venezuela.

Barturen, F. J., y García-Olalla, A. (2020). Aprendizaje basado en proyectos y desarrollo sostenible en el Grado de Educación Primaria. *Enseñanza de las Ciencias*, 38(2).

Córdova Navarro, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *Revista de Investigación y Cultura*, 11–20.

Cristhyan, V. C. (2020). Marketing digital en las redes sociales y su influencia en el posicionamiento de micro pymes del sector hotelero de Trujillo: Caso de estudio Hotel Sparza 2020. Universidad Privada del Norte.

Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., y Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Dewey, J. (2022). Las implicancias del pragmatismo para la educación 1. Tópicos. Fernández B, R. F., Cutipa-Limache, A. M., Aragón C., W. E., Mamani A., R. N., y Puma Q., E. (2020). El branding interno y posicionamiento en una universidad pública de Puno-Perú. *Investigación y Negocios*.

Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*.

Granados Mojica, L., Charry, C., y Monsalve Castro, C. (2020). Evaluación de estrategias de posicionamiento de marca implementadas

por una institución educativa para contribuir con su rentabilidad económica. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 61–84.

Leanne M, K., y Maya, C. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Sage Journals*.

Navarro, C. O. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *Revista de Investigación y Cultura*.

Ochoa, R., Nava, N., y Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*.

Ormaza Cevallos, M. G., y Guerrero-Baena, M. D. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Pereyra, S., y Nardacchione, G. (2022). Imperativo pragmatista e investigación social, parte I. *Cinta de Moebio*.

Romero, M. (2020). Plan de negocio: Local de indumentaria de montaña. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.

Sapien Aguilar, A. L., Valles Machuca, A., Piñón Howlet, L. C., y Gutiérrez Diez, M. d. (2019). Modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de Universidades Tecnológicas. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 38.

Silva Canacuán, E. C., y Barreto Chicaiza, I. L. (2021). Plan de negocios para la estación experimental Tunshi - Facultad de Ciencias Pecuarias de la Espoch. Riobamba-Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Ingeniería en Finanzas.

Triana, G. J. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*.

Urbina, N. O. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: Pasos y etapas. *Revista Academia y Negocios*, 55–64.

